

**Universidade do Porto**  
**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação**

**A INOVAÇÃO E O ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES: APLICAÇÃO  
DE UM PROJETO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL NUMA  
EMPRESA PORTUGUESA**

**Ana Rita Rodrigues da Silva**

Outubro 2014

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia,  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade  
do Porto, orientada pela Professora Doutora *Catarina do Vale Brandão*  
(FPCEUP).

**Universidade do Porto**  
**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação**

**A INOVAÇÃO E O ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES: APLICAÇÃO  
DE UM PROJETO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL NUMA  
EMPRESA PORTUGUESA**

**Ana Rita Rodrigues da Silva**

Outubro 2014

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia,  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade  
do Porto, orientada pela Professora Doutora *Catarina do Vale Brandão*  
(FPCEUP).

Ana Rita Rodrigues da Silva  
Presidente: Doutora Margarida Henriques  
Arguente: Doutora Ana Luísa Veloso (UMinho)  
Orientadora: Doutora Catarina Brandão  
Classificação: 16 valores

## **AVISOS LEGAIS**

O conteúdo desta dissertação reflete as perspetivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

## **Agradecimentos**

À Professora Doutora Catarina Brandão, pelo acompanhamento incansável e constante motivação que me proporcionou.

À Amorim Revestimentos, onde me senti sempre “em casa”. Em especial ao Dr. João Vaz e restante departamento de Recursos Humanos, pelo apoio incondicional que me prestaram ao longo do projeto.

À minha querida família, mãe e pai, porque sem eles nada disto seria possível.

Ao meu namorado, amigos e restante família que me alegraram e ajudaram nos momentos mais difíceis.

A todos os que pintam diariamente os meus dias e por si só foram um apoio neste percurso.

## **Resumo**

Este trabalho apresenta um processo de intervenção realizado com o intuito de dinamizar o programa de geração de ideias CORK.IN, da empresa Amorim Revestimentos, pelo facto de a sua implementação em Junho de 2012 não ter surtido os resultados esperados. Esta intervenção desenrolou-se principalmente de acordo com o modelo de Cummings e Worley (2005), que define o processo de intervenção organizacional em 5 fases, desde o entrar e o contratar até à avaliação, passando pelo diagnóstico, desenho do plano de ação e a sua implementação. A intervenção passou por considerar questões como o envolvimento dos vários intervenientes na organização (e.g., a gestão, as chefias diretas, os colaboradores e o departamento de recursos humanos) ao longo de todo o processo, numa lógica colaborativa na procura do sucesso das mudanças introduzidas.

A avaliação da intervenção permitiu perceber que a maioria dos objetivos traçados foram concretizados, obtendo-se de uma forma geral melhorias no programa, a vários níveis. De salientar o aumento significativo do número de participações no programa, assim como a melhoria do conhecimento sobre o mesmo, a maior autonomia dos facilitadores, a melhoria das competências a nível dos instrumentos para submeter ideias e a maior rapidez do processo completo de avaliação e implementação das ideias submetidas.

Conclui-se a importância de sistematizar uma intervenção, gerindo os constrangimentos temporais inerentes, sublinhando a importância do papel do agente de mudança e da gestão eficaz de alguns aspetos, como a comunicação e o envolvimento dos colaboradores, procurando garantir simultaneamente a autonomia dos intervenientes envolvidos. É importante frisar as vantagens deste tipo de iniciativas como o programa CORK.IN, uma vez que permitem o envolvimento dos colaboradores, que muitas vezes não têm a possibilidade de formalizar as suas ideias para o desenvolvimento da organização, ideias estas que podem trazer ganhos significativos à empresa.

## **Abstract**

This work shows a process of intervention performed with the intention of stimulating the generation program ideas CORK.IN, from the company Amorim Revestimentos, due to the fact that its implementation in June 2012 did not to have the yielded expected results. These interventions took place mainly according to the model of Cummings and Worley (2005), which defines the process of organizational intervention in five stages from entering and hiring to evaluation, to diagnosis, design and plan of action of its implementation. The intervention began by considering issues such as the involvement of various stakeholders in the organization (e.g., management, direct supervisors, coworkers and the human resources department) throughout the process, a collaborative logic in the pursuit of success of the changes introduced.

The evaluation of the intervention permitted to understand that most of the objectives were achieved, resulting in a general improvement in the program at various levels. To emphasize the significant increase in the number of participations in the program, as well as improving knowledge about the same, the greater autonomy of the facilitators, improving the skills level of the instruments to submit ideas and the faster completion of the evaluation process and implementation submitted ideas.

It is possible to conclude the importance of systematic intervention, managing inherent time constraints, highlighting the important role of the change agent and the effective management of some aspects, such as communication and coworker engagement, while also assuring the autonomy of the people involved. It is important to emphasize the benefits of such initiatives as the CORK.IN program, since this allows the involvement of coworkers, who often do not have the opportunity to formalize their ideas for the development of the organization, these ideas that can bring significant gains to the company.

## Résumé

Ce travail montre un processus d'intervention effectué avec pour but de stimuler le programme de création d'idées CORK.IN, de la société Amorim Revestimentos du fait que sa mise en oeuvre en Juin 2012 n'a pas donné les résultats souhaités. Cette intervention a eu lieu, principalement, en accord avec le modèle de Cummings et Worley (2005), qui définit le processus d'intervention de l'organisation en 5 étapes depuis l'entrée et l'embauche jusqu'à l'évaluation, passant par le diagnostic, croquis du plan d'action et sa mise en oeuvre. L'intervention a commencé par considérer des questions telles que la participation des divers intervenants dans l'organisation (par exemple, la gestion, les supérieurs directs, les employés et le département de ressources humaines) tout au long du processus, dans une logique de collaboration à la recherche du succès des changements introduits.

L'évaluation de l'intervention a permis de comprendre que la plupart des objectifs tracés ont été atteints, obtenant, de façon générale, des progrès dans le programme à différents niveaux. A rehausser l'augmentation significative du nombre de participations dans le programme, ainsi que l'amélioration de connaissances du même, la plus grande autonomie des animateurs, l'amélioration des aptitudes au niveau des instruments pour soumettre des idées et la plus grande rapidité du processus complet d'évaluation et mise en oeuvre des idées présentées.

Nous concluons l'importance de systématiser une intervention, gérant les contraintes temporelles inhérentes, soulignant l'importance du rôle de l'agent du changement et de gestion efficace de certains aspects, tels que la communication et l'engagement des employés, cherchant à garantir simultanément l'autonomie des intervenants impliqués. Il est important de souligner les avantages de ce type d'initiatives comme le programme CORK.IN, car ils permettent l'implication des travailleurs qui, bien souvent, n'ont pas la possibilité de formaliser leurs idées pour le développement de l'organisation, idées qui peuvent apporter des gains importants à la société.

# Índice

Introdução .....	1
Parte I – Enquadramento conceptual .....	3
1. A mudança e a intervenção organizacional .....	3
1.1. A mudança organizacional .....	3
1.2. A intervenção organizacional .....	4
1.2.1. Entrar e contratar .....	5
1.2.2. Diagnóstico .....	6
1.2.3. Planeamento .....	7
1.2.4. Implementação .....	7
1.2.5. Avaliação da intervenção .....	8
2. A inovação e o envolvimento dos colaboradores enquanto motores de desenvolvimento .....	9
2.1. A inovação organizacional .....	9
2.2. Processos de envolvimento e participação de colaboradores .....	12
Parte II – Processo de intervenção realizado no terreno .....	15
3. O contexto de intervenção .....	15
3.1. A organização .....	15
3.2. O Projeto CORK.IN .....	16
4. O processo de intervenção .....	20
4.1. Entrar e contratar – a apresentação do consultor .....	20
4.2. Diagnóstico da intervenção .....	21
4.2.1. Recolha de dados .....	21
4.2.1.1. Sessões de trabalho com facilitadores .....	22
4.2.1.1.1. Objetivos específicos .....	22
4.2.1.1.2. Estrutura e participantes .....	22
4.2.1.1.3. Resultados .....	23
4.2.1.2. Entrevistas .....	25



4.2.1.2.1. Objetivos específicos .....	25
4.2.1.2.2. Estrutura e Participantes .....	25
4.2.1.2.3. Resultados.....	26
4.2.1.3. Observação .....	33
4.2.1.3.1. Objetivos específicos .....	33
4.2.1.3.2. Estrutura e participantes .....	33
4.2.1.3.3. Resultados.....	34
4.2.1.4. Dados não obstrutivos .....	34
4.2.1.4.1. Objetivos específicos.....	34
4.2.1.4.2. Estrutura e forma de acesso .....	34
4.2.1.4.3. Resultados.....	35
4.2.2. Sistematização dos dados do diagnóstico e feedback à organização .....	36
4.3. Planeamento da intervenção .....	37
4.3.1. Objetivos da Intervenção .....	38
4.4. Implementação do planeamento definido .....	39
4.5. Avaliação e institucionalização da mudança.....	42
4.5.1. Instrumentos utilizados para a recolha de informação.....	43
4.5.1.1. Recolha de dados.....	43
4.5.1.2. Aplicação dos instrumentos utilizados na fase de diagnóstico .....	43
4.5.1.3. Questionário .....	44
4.5.1.3.1. Objetivos específicos.....	44
4.5.1.3.2. Estrutura e participantes .....	44
4.5.2. Nível de concretização dos objetivos definidos .....	45
4.5.2.1. Aumentar o número de ideias submetidas por mês.....	45
4.5.2.2. Aumentar o nível de conhecimento do programa por parte dos colaboradores .....	46
4.5.2.3. Melhorar a imagem do programa e a perceção da sua utilidade .....	47
4.5.2.4. Aumentar rapidez no fluxo do processo.....	47
4.5.2.5. Aumentar o nível de conhecimento do formulário CORK.IN e de como preenchê-lo.....	47
4.5.2.6. Aumentar a participação em desafios lançados.....	48
4.5.2.7. Atualizar semanalmente os quadros Communicator com a informação do CORK.IN .....	48
4.5.2.8. Aumentar a autonomia dos facilitadores quanto ao seu papel .....	49

Parte III – Discussão dos resultados e conclusões.....	50
Referências Bibliográficas.....	57
Anexos.....	59
Anexo 1. Organigrama da organização	
Anexo 2. Plano da sessão de diagnóstico com facilitadores	
Anexo 3. Resultados do campo de forças da sessão de diagnóstico com facilitadores	
Anexo 4. Formulário de submissão de ideias do programa CORK.IN	
Anexo 5. Guião de entrevista do diagnóstico – Envolvidos e Não envolvidos	
Anexo 6. Guião de entrevista do diagnóstico – Gestor da Unidade	
Anexo 7. Plano de ação	
Anexo 8. <i>Flyer</i> explicativo do programa CORK.IN	
Anexo 9. Guião de entrevista da avaliação – Envolvidos e Não envolvidos	
Anexo 10. Guião de entrevista da avaliação – Gestor da Unidade	
Anexo 11. Questionário de avaliação	
Anexo 12. Plano de ação específico para a avaliação	
Anexo 13. Resultados da sessão de avaliação com os facilitadores	

## Índice de Abreviaturas

<b>AR</b>	Amorim Revestimentos
<b>FI</b>	Forças Impulsoras
<b>FR</b>	Forças Restritivas
<b>RH</b>	Recursos Humanos

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – População da AR por Unidade de Produção.....	15
Tabela 2 – Tipo de ideias apresentadas por área de atuação do colaborador.....	35

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Campo de forças elaborado na sessão com os facilitadores.....	24
--	----

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Processo do programa CORK.IN.....	18
--	----

## **Introdução**

A crescente globalização levou a grandes alterações que se fazem sentir a todos os níveis da vida humana, nomeadamente ao nível organizacional. Estas alterações fizeram com que as organizações tivessem obrigatoriamente que se adaptar e criar mecanismos que as permitam sobreviver num mundo competitivo como o de hoje. A existência de mudanças globais é uma alavanca para que as próprias organizações tenham que criar também elas mecanismos de mudança (Rothwell & Sullivan, 2005). Nesse seguimento, as organizações levam a cabo processos de desenvolvimento e mudança organizacional, com vista principalmente a aproveitarem eficazmente os seus recursos e com eles alcançarem os objetivos estabelecidos. Como afirmam Barnes e Scott (2012, p. 409) “a mudança melhora o desempenho, aumenta a eficácia organizacional, reduz o custo, ou ajuda as pessoas e a organização a aprender e a crescer.” É importante que as organizações mantenham uma cultura de flexibilidade e propícia à introdução de processos de mudança, para desta forma ser possível alcançar melhores resultados (Duque, 2014).

Para alcançar a diferenciação necessária para que as organizações se destaquem é necessário o uso de ferramentas específicas, tais como o recurso à inovação e ao envolvimento dos colaboradores. “As inovações são consideradas como tal, quando constituem novidade para a organização que as adota” (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006, p. 744). Apesar de algumas ideias surgirem sem que o indivíduo invista na sua conceção, a maioria surge de uma procura consciente e de forma intencional que é realizada dentro da organização em busca de oportunidades (Drucker, 2002). A inovação pode ser concebida, por um lado, por especialistas na área do desenvolvimento, que por norma procuram desenvolver novos e diferentes produtos ou serviços. Por outro lado, esta inovação em contexto organizacional, poderá partir dos colaboradores que trabalham nas linhas de produção e têm contacto direto com a forma de produzir e possíveis alterações que otimizem a mesma. Envolvê-los nos processos de inovação pode ser uma forma de desenvolver os produtos e processos da organização, sem que seja necessário o investimento de outros recursos ou meios externos. Normalmente, são os colaboradores que melhor identificam como melhorar o desempenho e reduzir os custos de forma mais inteligente, pelo seu contacto direto com os processos (Robinson & Schroeder, 2004). Robinson e Schroeder (2004) designam este fenómeno de “revolução de ideias”,

considerando que terá uma adesão crescente por parte das organizações, que acreditam cada vez mais na potencialidade dos seus colaboradores.

Assim, é essencial que a par da preocupação com o avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento se invista na qualidade das pessoas que compõem a organização (Correia, s.d.). É essencial, para o crescimento e melhoria contínua de uma organização, que as pessoas estejam centradas e focadas nos objetivos da mesma (Marques, 2012). Se uma organização não conseguir ter os colaboradores focados no seu propósito, provavelmente será mais difícil conseguir o seu crescimento e a obtenção de sucesso.

O objetivo deste trabalho é apresentar um processo de intervenção organizacional que procura implementar mudanças no CORK.IN, um programa de gestão de ideias e envolvimento da empresa Amorim Revestimentos (AR), com vista a otimizá-lo e obter uma maior participação dos colaboradores. O programa CORK.IN encontra-se implementado na organização desde Junho de 2012, mas, pelo facto de não estar a ir ao encontro aos objetivos pensados pela AR, foi efetuado um pedido à agente de mudança para intervir no mesmo. O programa visa estimular a participação dos colaboradores, dando-lhes a possibilidade de submeter ideias de possíveis alterações no produto, no processo ou na organização, existindo uma avaliação das mesmas e possível atribuição de recompensas.

Este trabalho está dividido em 3 partes: (1) enquadramento conceptual, (2) processo de intervenção realizado no terreno e (3) discussão dos resultados e conclusões. Na primeira parte é apresentada uma breve contextualização sobre a mudança e o desenvolvimento organizacional sendo, também, focadas as questões da inovação e do envolvimento dos colaboradores. Na segunda parte é descrito todo o processo de intervenção realizado, apresentando-se primeiramente a organização e o programa alvo de intervenção, e, posteriormente, o que foi realizado em cada fase desse processo de intervenção e os respetivos resultados. Por último, discutem-se os resultados obtidos com a intervenção e serão apresentadas as principais conclusões.



## **Parte I – Enquadramento conceptual**

### **1. A mudança e a intervenção organizacional**

#### **1.1. A mudança organizacional**

A mudança organizacional é definida como a aplicação de mudanças, planeadas ou não planeadas, na relação entre a organização e o seu ambiente e que visam permitir aumentar o nível de eficiência e eficácia da organização (Perazza, 2011). É um processo que envolve vários níveis de análise, tendendo desta forma a ser complexo e, por essa razão, difícil de estudar (Poole & Van de Ven, 2004). A implementação de mudanças organizacionais é algo sensível, que normalmente é encarado como uma ameaça às rotinas já existentes na organização, rotinas estas que por vezes advêm da própria cultura organizacional (Borges, 2009).

Cunha e colegas (2006) diferenciam a mudança planeada e a estratégica, da mudança emergente e improvisada (sendo estas últimas duas mudanças não planeadas). Estes tipos de mudanças referidos podem diferenciar-se pela ligação ou não da mudança à envolvente da organização, pelo facto de serem algo pensado previamente ou uma resposta a uma situação que surge no momento, serem ou não intencionais, entre outros aspetos. Relativamente à relação com o ambiente, enquanto Perazza (2011) define a mudança enfatizando a relação da organização com o mesmo, Cunha e colegas (2006) não a relacionam diretamente, considerando que esta relação pode existir ou não.

A mudança organizacional é cada vez mais importante, sendo que a sua necessidade está associada a diferentes fatores ou causas. As principais tendências que estão a moldar a mudança nas organizações são a globalização, as tecnologias de informação e a gestão da inovação (Cummings & Worley, 2005). A globalização influencia a mudança na medida em que traz a maior necessidade de as organizações se manterem estáveis e competitivas no mercado, porque esta globalização influencia os mercados nos quais as organizações competem e a forma como elas funcionam. As tecnologias de informação trouxeram uma nova definição aos modelos de negócio

tradicionais, sendo que a forma como as organizações recebem, armazenam, manipulam, utilizam e transmitem a informação pode ser crucial para a diminuição dos custos e o aumento da qualidade e do valor dos seus produtos e serviços. Por último surge a inovação, sendo importante na medida em que as organizações procuram marcar a diferença com a criação de novas formas de pensar e agir.

## 1.2. A intervenção organizacional

A mudança organizacional acontece muitas vezes através do desenvolvimento organizacional, definido por Cummings e Worley (2005, p.1) como um “processo que aplica o conhecimento e práticas da ciência do comportamento para ajudar as organizações a construir a capacidade para a mudança e alcançar uma maior eficácia, incluindo um aumento do desempenho financeiro e melhoria da qualidade de vida no trabalho”. A intervenção organizacional surge assim como “um conjunto de iniciativas e de atividades de mudança, competindo e interligando com uma infinidade de acontecimentos simultâneos” (Nielsen & Abildgaard, 2013, p. 280).

Uma intervenção organizacional pode apresentar-se como um fenómeno omnipresente na organização. Ou seja, pode ser contínua, que é quando a mudança organizacional acontece de forma constante no tempo; e pode também apresentar-se como um fenómeno episódico quando várias mudanças se aplicam num dado momento para trabalhar uma área ou valência que a organização pretende melhorar (Nielsen & Abildgaard, 2013; Weick & Quinn, 1999).

O processo de intervenção tem sido sistematizado por vários autores, podendo-se diferenciar, essencialmente, 5 fases, sendo elas (1) a entrada do consultor, (2) o diagnóstico, (3) o planeamento da intervenção, (4) a implementação da intervenção e, por fim, (5) a avaliação (Cummings & Worley, 2005; Cunha et al., 2006; Galpin, 2000; Lewin, 1951, citado em Tavares, 2004). A gestão da comunicação deve acompanhar todo este processo, numa tentativa de superar uma possível resistência à mudança e reduzir as atitudes negativas que possam surgir, podendo facilitar o envolvimento de colaboradores e o alinhamento destes com o processo de mudança (McKay, Kuntz, & Näswall, 2013).

### 1.2.1. Entrar e contratar

Esta primeira fase consiste na entrada e contratação de um agente de mudança/consultor na organização, e apresentação do problema (Cummings & Worley, 2005). O agente de mudança pode ser um consultor de Desenvolvimento Organizacional ou alguém da organização que é nomeado para intervir sobre o problema. Nesta fase, embora o consultor ainda não tenha iniciado a intervenção, pode-se dizer que, pela sua presença no terreno, já se está a intervir, nem que seja de forma reduzida.

Rothwell e Sullivan (2005) e Cummings e Worley (2005) referem-se ao consultor como “agente de mudança”, definindo-o como sendo a pessoa que facilita o processo de mudança com a intervenção em grupos e em organizações, facilitando a aprendizagem positiva, a mudança e o desenvolvimento, podendo ser interno (alguém já integrado na organização) ou externo (quando contratado externamente à organização).

Segundo Cummings e Worley (2005) o consultor interno é um membro da organização, que pode estar integrado na área de Recursos Humanos ou não, e, estando nos RH, pode assumir exclusivamente o papel de consultor no desenvolvimento organizacional, como pode desempenhar também outras tarefas tais como o processamento salarial, a formação, gestão de pessoas, etc.. Lacey (1995) acrescenta que este reporta geralmente ao diretor geral ou a um diretor sénior na organização. Em contraste, o consultor externo é aquele que é contratado externamente para realizar um pedido, não tendo ligação direta com a organização. Os consultores externos podem pertencer a organizações de consultoria que são contratadas, com vista a trazer uma perspetiva diferente do que existe na organização onde se pretende realizar uma intervenção, possivelmente mais objetiva (Cummings & Worley, 2005).

Apesar de depender de organização para organização e da forma como a mesma está estruturada, normalmente o primeiro encontro com o agente de mudança é focado na natureza do problema (Fuqua & Kurpius, 1993), ou seja, nesta fase é essencial que o consultor e o cliente discutam como irá ser o processo e que o consultor procure que o cliente exponha os seus problemas, necessidades e preocupações (Barnes & Scoot, 2012). É importante envolver os diferentes intervenientes no processo desde esta primeira fase, para que se desenvolva a autonomia dos mesmos e não se dê uma implementação “forçada”, ou seja, que não dará frutos após o desprendimento do consultor (idem).

A partir deste contacto inicial, o consultor “totalmente armado com um modelo de resolução de problemas, passa a orientar a organização através de uma série de processos

objetivos, cuidadosamente projetados para levar a uma resolução do problema” (Fuqua & Kurpius, 1993, p. 607). O objetivo do consultor é apoiar os membros da organização a estender e adaptar a estrutura conceptual de como gerir a sua organização, tornando os seus líderes e os restantes membros capazes de implementar as ações continuamente no tempo, sendo esta a forma ideal de mudança (idem). O consultor deverá dar ênfase à comunicação, mesmo não aparentando esta fase requerer essa atenção.

### 1.2.2. Diagnóstico

Nesta segunda fase do processo de intervenção (Cummings & Worley, 2005; Cunha et al., 2006; Galpin, 2000; Lewin, 1951, citado em Tavares, 2004) procura-se diagnosticar e analisar a situação atual da organização, análise essa que irá servir de suporte para as recomendações futuras, ou seja, irá servir de suporte ao planeamento das ações que vão permitir lidar com a questão que deu origem ao pedido.

Nesta fase de diagnóstico procura-se obter todos os dados necessários para a intervenção e realiza-se o feedback do diagnóstico à organização, ou seja, diagnóstico que originará noutro diagnóstico conjunto da situação, com vista à discussão dos problemas nos quais se vai debruçar a intervenção. Alguns autores separam as ações de diagnosticar e de dar feedback à organização, como sendo efetivamente fases diferentes do processo de intervenção (Lewin, 1951, citado em Tavares, 2004; Galpin, 2000), sendo que Lewin refere-se ainda à possibilidade de se realizar um novo diagnóstico após se apresentar o feedback à organização, o que traduziria ainda uma outra fase do processo.

Continua, nesta fase de diagnóstico, a ser fundamental gerir a comunicação, sendo necessário que se demonstre aos membros da organização a importância da intervenção e o consequente empenho que pode estar a ser levado a cabo pela gestão de topo ou outros responsáveis pelo processo, para que os colaboradores percebam mais facilmente a sua importância (Galpin, 2000). Outro objetivo a concretizar nesta fase é dar ênfase ao motivo que levou a que o processo de intervenção fosse iniciado, ou seja, partilhar com os membros da organização a causa de se iniciar a intervenção para a mudança. Depois é importante, segundo Galpin (2000) a identificação de questões relacionadas com a direção e/ou os colaboradores, envolvendo-os e fazendo-os entender as possíveis vantagens mútuas.

### 1.2.3. Planeamento

Esta fase remete para a definição conjunta (cliente e consultor) das ações a realizar-se, com base no diagnóstico efetuado. De acordo com Galpin (2000), esta fase integra ainda a realização de testes-piloto que facilitarão o alinhamento da intervenção às reais necessidades da organização, espelhando a cultura da mesma e, posteriormente, uma preparação das recomendações finais onde se vai definir o plano de ação a ser seguido de forma definitiva.

É importante nesta fase, ao nível da gestão da comunicação, procurar-se a formação de uma imagem global do plano de mudança, para vincar desde logo a clareza com que vai ser levado a cabo todo o processo (Galpin, 2000).

### 1.2.4. Implementação

A fase da implementação é a implementação concreta das medidas delineadas no planeamento (Cummings & Worley, 2005; Cunha et al., 2006; Galpin, 2000).

Tal como Cummings e Worley (2005) referem, após o diagnóstico permitir sinalizar que áreas se deve focar a intervenção, dá-se início ao planeamento e consequente processo de liderar e gerir a mudança. Para que isso seja efetuado de uma forma mais eficaz, os autores referem 5 atividades ou áreas que devem ser trabalhadas pelo agente de mudança. De uma forma geral importa garantir (1) a motivação para a mudança, onde se sugere a criação de disponibilidade por parte dos membros da organização para a mudança e ultrapassar e vencer a resistência que possa existir perante a mesma. Importa ainda (2) investir na criação de uma visão, através da clarificação de qual a ideologia central e a construção do futuro que se imagina alcançar. Depois, é importante (3) o desenvolvimento de um apoio político, com a avaliação do poder do agente de mudança, a identificação dos elementos chave na organização e a sua influência. Deve garantir-se também (4) a gestão da transição, através da planificação das atividades, a existência de um planeamento do compromisso e criação de estruturas de gestão da mudança. Por fim, conseguir (5) a manutenção da dinâmica criada inicialmente, garantindo recursos extra para serem usados nesta mudança, a construção de um sistema de suporte para os agentes de mudança, o desenvolvimento de novas competências e habilidades e reforço desses comportamentos e a garantia da manutenção do rumo que se pretende com o projeto.

Importa nesta fase adotar uma abordagem motivacional e envolvente, no qual primeiramente focaliza-se as pessoas no processo de mudança e depois tenta-se mobilizá-las, tornando o processo mais natural. Deve assim evitar-se o uso da estratégia “faz e não pergunte” (p.123), ou seja, impor a mudança aos colaboradores, uma vez que não se irá conseguir os mesmos resultados se os colaboradores sentirem que são obrigados a mudar, podendo inclusive desta forma gerar-se problemas e conflitos (Galpin, 2000).

De acordo com Galpin (2000) importa que se continue a observar uma atitude de empenho por parte da gestão de topo, nomeadamente a nível do processo de comunicação, já que a ausência desta atitude poderá diminuir o envolvimento do resto da organização. O autor refere ainda como essencial que se apresente aos principais envolvidos e afetados quais as mudanças que vão ser executadas e partilhar com estes as implicações das ações que se estão a levar a cabo. Poderá ser também vantajoso para o processo de mudança recorrer a formação em novas funções, aptidões e métodos, quando se perceba que serão necessárias novas competências durante ou após a mudança.

#### 1.2.5. Avaliação da intervenção

Após se implementar a intervenção delineada, importa avaliar até que ponto foram alcançados os resultados e os objetivos definidos para a intervenção. Esta é a fase de medir, reforçar e ajustar as mudanças e pretende-se que seja realizado de uma forma sistemática, para que a intervenção realizada tenha efeito a longo prazo (Cunha et al., 2006; Galpin, 2000). A avaliação poderá resultar num regresso à fase de diagnóstico no processo, realizando-se novamente uma recolha de dados (Lewin, 1951, citado em Tavares, 2004). Este “retrocesso” não deixará de parte todo o trabalho realizado, mas sim procurará apenas corrigir aspetos que não estejam de acordo com os objetivos definidos e se pretendam melhorar.

É fundamental que a gestão continue a investir na comunicação, reafirmando os objetivos estratégicos da organização com o processo de mudança e usando a auscultação aos colaboradores para manter os resultados pretendidos a longo prazo (Galpin, 2000).

Cummings e Worley (2005) referem-se à avaliação ao longo do processo, que se destina a orientar a implementação da intervenção, e à avaliação no fim do processo, que visa avaliar o impacto global do processo de intervenção.

As várias fases apresentadas anteriormente traduzem a implementação do desenvolvimento organizacional, sendo que este permite criar e gerir a mudança organizacional planeada. Cummings e Worley (2005) enfatizam a importância do desenvolvimento organizacional não só na construção e apoio à mudança e eficácia da organização, como também no atingir de metas financeiras mais elevadas e de uma maior satisfação e qualidade de vida para os seus colaboradores. As pessoas são elos fundamentais nos processos de desenvolvimento organizacional e de melhoria, sendo que estes mesmos processos só estão assegurados quando for conseguido o envolvimento dos colaboradores (Marques, 2012).

O papel do agente de mudança na condução de processos de mudança reveste-se igualmente de uma grande importância. Este terá um papel fulcral ao garantir, primeiramente, o bom conhecimento do contexto da intervenção e, posteriormente, a correta implementação de ações de melhoria enquadradas nas necessidades da organização. Este agente deverá também assegurar que a comunicação flui de uma forma correta e que todos os membros da organização conheçam e percebam o conteúdo da intervenção que se está a realizar.

## 2. A inovação e o envolvimento dos colaboradores enquanto motores de desenvolvimento

### 2.1. A inovação organizacional

A inovação pode ser uma das formas de evitar a perda de competitividade e de alcançar o êxito desejado pelas organizações. Como afirmam Dantas e Moreira (2011, p.1), “a inovação deve fazer parte do ADN das organizações ganhadoras”, já que a luta pela sobrevivência vai acontecer apenas entre aquelas organizações que demonstrem ser inovadoras. Estes mesmos autores (2011, p.7) definem a inovação como “um processo a partir de uma nova ideia, invenção ou reconhecimento de uma oportunidade, através do qual se desenvolve um produto, um serviço ou um modelo de negócio até ser comercializado/validado pelo mercado”. Cunha e colegas (2006, pp.737-738) definem a inovação como a “introdução de uma nova forma de relacionamento entre a organização e

a sua envolvente e/ou a adoção de um novo meio ou fim internos, de modo a aumentar a eficiência organizacional e/ou a sua eficácia”. Acrescentam ainda que esta pode incluir a adoção de novas soluções tecnológicas ou processos de trabalho, o lançamento de novos produtos, a competição em novos mercados, a descoberta de uma nova fonte de matérias-primas, um novo processo de fabricação, entre outros.

Aliado à inovação, segue outro conceito importante – a geração de ideias – já que sem ideias, é difícil ser inovador e criar coisas novas (Dantas & Moreira, 2011). As ideias apresentadas numa organização, mesmo que sejam “pequenas” ideias que alterem por exemplo uma pequena parte de um processo, poderão fazer uma diferença bastante significativa. As pequenas ideias são à partida mais fáceis de levar a cabo, normalmente mais acessíveis em termos de custos, e que poderão permitir alcançar uma mudança maior, por ser um conjunto de pequenas ideias. Para ser eficaz, uma ideia deve ser simples e ser também focada no objetivo (Drucker, 2002). Referindo-se especificamente ao contexto da indústria e das organizações, Drucker (2002) afirma mesmo que as “grandes” ideias normalmente não funcionam, pois não são tão fáceis de alcançar e não são alcançadas tão rapidamente quanto as pequenas ideias. No processo de gestão de ideias importa ainda que se garanta a existência de uma ferramenta que permita gerir as mesmas, para que estas não fiquem esquecidas antes mesmo de serem analisadas as suas possíveis aplicações (Dantas & Moreira, 2011).

Robinson e Schroeder (2004, p.3) afirmam que uma ideia “começa quando alguém se torna consciente de um problema ou oportunidade, mesmo que pequeno”, dando-se posteriormente a conceção da ideia. De acordo com Pierce e Delbecq (1977) o processo no qual surge a ideia – processo de inovação – é composto por 3 fases, desde a iniciação, passando pela adoção e concluindo-se na implementação, que acontecem em diferentes momentos do tempo. A primeira fase corresponde ao início de uma ideia e tende a envolver, na generalidade, aqueles colaboradores que estão ligados a áreas como o marketing e comercial, uma vez que já estão intrinsecamente relacionados com a geração de novas ideias (Cunha et al., 2006). Na segunda fase dá-se a adoção da ideia, que resulta da decisão dos gestores/responsáveis da organização, pela ponderação da importância da respetiva ideia e recursos necessários para que esta seja implementada. Neste momento do processo tendem a ser envolvidas mais áreas que, de alguma forma, serão necessárias para o encaminhamento da ideia, tal como, por exemplo, a área financeira e/ou da produção. Por



fim, dá-se a fase da implementação, quando a ideia é adotada pelos membros da organização. Aqui tendem a voltar a ser agentes de maior importância as áreas mais próximas do mercado, como é o caso da área comercial e/ou do marketing. Esta descrição refere-se à generalidade dos casos, sendo que este processo de inovação não invalida que outros atores possam participar no mesmo, dependendo da liberdade que a organização disponibilizar para tal.

A existência de equipas multifuncionais nos processos de inovação pode possibilitar vantagens na implementação de mudanças, como o aumento da velocidade do processo, melhoramento da capacidade para lidar com situações complexas, promoção de uma cultura empreendedora, foco no cliente, estímulo da criatividade, aprendizagem organizacional, aumento da motivação dos colaboradores e melhoramento da qualidade da informação nos níveis superiores (Holland, Gaston, & Gomes, 2000).

Têm sido associados às empresas inovadoras determinados atributos contextuais, nomeadamente a incerteza do ambiente (que pressupõe uma maior competição e preocupação em conseguir diferenciar-se), a idade (uma elevada idade pode ser inibidora do comportamento inovador), e as afiliações extraorganizacionais (que estimulam as ideias e a atividade inovadora) (Pierce & Delbecq, 1977). Drucker (2002) considera que a inovação não está diretamente relacionada com a idade ou com o tamanho da organização, mas sim com a iniciativa desta para inovar e o esforço disciplinado para melhorar o potencial do negócio.

O conceito de inovação deve ser diferenciado do conceito de mudança, na medida em que o facto de existir mudança não pressupõe que exista inovação e o facto de existir inovação não presume igualmente que exista mudança. Apesar disso, as duas podem coexistir no mesmo momento e complementarem-se para o alcançar de um objetivo de melhoria na organização (Cunha et al., 2006).

Resumindo, na medida em que a inovação é um processo que poderá contribuir para o desenvolvimento da organização, poderá ser uma mais-valia as empresas apostarem e implementarem processos de criação de ideias. Estes processos permitem um maior envolvimento dos colaboradores, uma vez que poderão contribuir com as suas ideias para a empresa e, simultaneamente, atribuir-lhes mais responsabilidade na direção do que são os objetivos da organização.

## 2.2. Processos de envolvimento e participação de colaboradores

Tanto para uma intervenção organizacional como para o alcançar dos objetivos gerais de uma organização, é essencial que os seus membros estejam envolvidos e comprometidos com a organização. Glew, O’Leary-Kelly, Griffin e Van Fleet (1995, p.402) definem o processo de envolvimento dos colaboradores como “um esforço consciencioso e intencional por parte de indivíduos com um nível superior na organização [colaboradores que assumem funções de gestão da organização e gestão de equipas], com vista a proporcionar visíveis funções extra ou oportunidades para os indivíduos ou grupos que fazem parte de um nível inferior na organização [colaboradores que desempenham funções diretas, por exemplo operários], dando-lhes assim uma voz mais ativa numa ou mais áreas do desempenho organizacional”.

Markey e Townsend (2013) consideram que existem várias formas de envolvimento dos trabalhadores, sendo a possibilidade de tomada de decisão uma delas. O envolvimento e a participação podem conceber-se de várias formas, sendo umas propositadamente concedidas para dar voz aos colaboradores, mas de uma forma modesta e muito controlada (sendo esta definição mais ligada a envolvimento), e outras já permitem uma maior colaboração, com a atribuição efetiva de possibilidade de participação na direção da organização (definição mais direcionada à participação) (Markey & Townsend, 2013; Strauss, 2006).

Strauss (2006, p.778) adota uma posição crítica relativamente à participação dos colaboradores, afirmando que sempre a considerou como uma teoria (ou seja, um conceito que não se consegue transpor para o terreno), na medida em que quando funciona ela deve permitir alcançar um resultado “*win-win*” para um problema central nas organizações. Isto consiste em, por um lado, conseguir satisfazer as necessidades dos trabalhadores e, por outro, alcançar simultaneamente os objetivos organizacionais traçados. Acrescenta que, na atualidade, um processo de envolvimento e participação pode ser implementado, mas acredita que será muito difícil conseguir fazer com que ele funcione, especialmente pela necessidade da dualidade acima referida.

Vivendo um clima de instabilidade, as chefias muitas vezes têm dificuldade em reconhecer o talento dos seus colaboradores e a colaboração valiosa que estes podem ter, enquanto executantes e excelentes conhecedores do trabalho diário. Devido ao contacto

direto e constante com a tarefa ou o processo os colaboradores poderão melhorá-lo e otimizá-lo, através de sugestões e ideias de mudança (Robinson & Schroeder, 2004).

Cummings e Worley (2005) descrevem 4 possíveis elementos que contribuem para o sucesso no envolvimento dos colaboradores – (1) poder, (2) informação, (3) conhecimento e competências e (4) recompensas. Estes elementos poderão ser importantes num processo de implementação de mudanças relacionadas com o envolvimento dos colaboradores, na medida em que determinam qual a participação de cada indivíduo nas decisões possíveis na organização. O poder, um dos elementos referidos, refere-se por exemplo à atribuição de livre arbítrio na tomada de decisão dos colaboradores no que diz respeito ao seu trabalho (podendo variar a liberdade de decisão atribuída). Outro elemento mencionado é a informação, que se refere à informação que pode ser fornecida aos colaboradores para suportar o seu processo de tomada de decisão. O conhecimento e as competências é outro dos aspetos referidos como importantes a observar quando se pretende mobilizar a participação dos membros da organização, e pode ser alcançado, por exemplo, com a participação dos colaboradores em ações de formação que lhes permitam desenvolver as suas competências. As recompensas, por fim, assumem igualmente um papel importante nestes processos, na medida em que, segundo o autor, as pessoas se “movem” mais facilmente rumo a um objetivo quando percebem que serão recompensadas por isso. As recompensas intrínsecas são aquelas que se apresentam inerentes ao conteúdo do próprio trabalho realizado (e.g., reconhecimento, oportunidade de desenvolvimento da carreira, concessão de autonomia), enquanto as extrínsecas se referem a recompensas que resultam de fatores externos ao trabalho, que se obtêm em resultado de uma boa execução da tarefa pretendida (e.g., remunerações, prémios, estatuto) (Barbosa, 2013).

Glew, O’Leary-Kelly, Griffin e Van Fleet (1995) definem o processo de implementação de um programa de participação de colaboradores. Este processo, dependendo se é elaborado pela direção para toda a organização ou por um diretor em específico para a sua área, inicia-se pela perceção de que algo deve ser modificado e que se poderá para isso envolver os subordinados dando-lhes a possibilidade de participar nessa mesma mudança. Posteriormente o responsável pela organização ou área irá desenhar um programa de participação para mudar o identificado, que pode incluir por exemplo a voz ativa dos colaboradores no processo de decisão, mudanças nas equipas de trabalho, mudanças individuais, etc.. Quando se parte para a implementação do programa de mudança, os autores identificam possíveis fatores organizacionais ou individuais que

podem influenciar positiva ou negativamente esta implementação. A participação gerada pela implementação destas mudanças pode, posteriormente, dar diferentes resultados, dependendo da dinâmica que for aplicada por cada líder/impulsor da mudança (idem).

## Parte II – Processo de intervenção realizado no terreno

### 3. O contexto de intervenção

#### 3.1. A organização

O processo de intervenção organizacional aqui apresentado desenvolveu-se na organização Amorim Revestimentos (AR), uma Unidade pertencente ao Grupo Amorim e integrada na Corticeira Amorim SGPS. A AR é líder mundial na produção e distribuição de revestimentos de cortiça, estando inserida internacionalmente em cerca de 50 países e sendo reconhecida pela qualidade e inovação dos seus produtos. O produto usado pela empresa – a cortiça – possui características que o tornam único e com vantagens consideradas impressionantes em relação a outras matérias-primas, aliadas aos benefícios ambientais já comprovados pela utilização da mesma ([www.amorim.com](http://www.amorim.com)).

Em termos de estrutura, a Amorim Revestimentos (AR) é composta por duas Unidades de produção, uma situada em São Paio de Oleiros e outra em Lourosa (ambas as freguesias pertencentes ao concelho de Santa Maria da Feira). A intervenção descrita neste trabalho foi implementada na Unidade de Lourosa, numa lógica de ação piloto, com a possibilidade de mais tarde ser também aplicada na Unidade de Oleiros.

Tabela 1. *População da AR por Unidade de Produção*

Unidade produção	Área de atuação				Total	
	Colaboradores diretos		Colaboradores indiretos			
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Oleiros	209	69,44	153	90,53	362	77,02
Lourosa	92	30,56	16	9,47	108	22,98
Total	301	100	169	100	470	100

No seu total essas duas Unidades integram 470 colaboradores, sendo que a Unidade de Oleiros é composta por 362 colaboradores (77%) - 209 diretos e 153 indiretos -, e a

Unidade de Lourosa conta com 108 colaboradores (23%) – 92 diretos e 16 indiretos<sup>1</sup> (c.f. Tabela 1). A Unidade de Lourosa dedica-se em exclusivo à produção, tendo a maioria do seu suporte administrativo<sup>2</sup> na Unidade de Oleiros, sendo que esse suporte administrativo presta apoio às duas Unidades (c.f. Organigrama - Anexo 1).

### 3.2. O Projeto CORK.IN

O CORK.IN é um sistema de inovação e envolvimento organizacional criado pela Corticeira Amorim e introduzido na Amorim Revestimentos no mês de Junho de 2012. Tem por objetivo promover uma cultura organizacional orientada para a inovação e criação de valor, com vista à implementação das melhores práticas de gestão e processos de monitorização da melhoria contínua. Este programa pretende facilitar a transformação do conhecimento existente, sob a forma de ideias, experiências e iniciativas, em valor acrescentado para a organização (Relatório de Sustentabilidade - Corticeira Amorim, 2011). Paralelamente, pretende-se promover a participação de todas as pessoas no dia-a-dia da organização, com a exposição das suas ideias. A apresentação de ideias e consequente encaminhamento positivo das mesmas<sup>3</sup>, possibilita aos colaboradores a obtenção de pontos, que poderão ser trocados posteriormente por prémios.

A organização pretende, com este programa, alcançar um bom nível de captação de ideias (pelo seu sistema integrado de pontos e prémios, que visa ser um incentivo para os colaboradores) e possibilitar o desenvolvimento da organização, na medida em que pretende tornar possível uma maior aproximação das ideias dos colaboradores com a gestão e implementação de pequenas ou grandes mudanças que podem gerar melhorias importantes para o crescimento da organização. Os objetivos específicos definidos para o programa prendem-se, essencialmente, com temáticas como a procura de novas soluções para produtos e processos, o reforço da notoriedade das marcas, a promoção da cultura de inovação e criatividade e de práticas inovadoras, a promoção de formação contínua,

---

<sup>1</sup> Entende-se por colaboradores diretos aqueles que desempenham uma função direta na produção da empresa, os que produzem junto das máquinas o produto; os indiretos são aqueles que desempenham um papel de suporte à produção (recursos humanos, logística, qualidade, manutenção, desenvolvimento, entre outros)

<sup>2</sup> Por suporte administrativo entendem-se áreas como os Recursos Humanos, Financeira, Desenvolvimento e Qualidade, Compras, Marketing, entre outras.

<sup>3</sup> O encaminhamento positivo das ideias refere-se à primeira aprovação da ideia feita pelo gestor de ideias (função apresentada de seguida).

facilitar a comunicação e, ainda, a implementação de melhores práticas de gestão (Apresentação do programa pela AR, 2012).

O CORK.IN foi criado por uma equipa pertencente à Corticeira Amorim, sendo posteriormente adotado por cada uma das Unidades de Negócio do Grupo, inclusive pela Amorim Revestimentos. O programa é dinamizado no terreno por vários colaboradores pertencentes a várias áreas (parte deles chefias de departamentos) que desempenham diferentes papéis: facilitadores, suporte administrativo, gestor de ideias, gestor da inovação, gestor de conhecimento, grupo de triagem, comité de inovação e inovadores. Os facilitadores são elementos que têm como principal missão colaborar na implementação do programa CORK.IN no terreno e garantir que o mesmo se mantenha ativo ao longo do tempo, sendo o elo de ligação entre os colaboradores e outros atores (e.g., os responsáveis do programa). Espera-se que estes elementos assumam um papel ativo na promoção de ações de sensibilização sobre o programa e no acompanhamento dos colaboradores na formulação de ideias e sugestões até à fase de implementação das mesmas, garantindo-lhes feedback ao longo do processo.

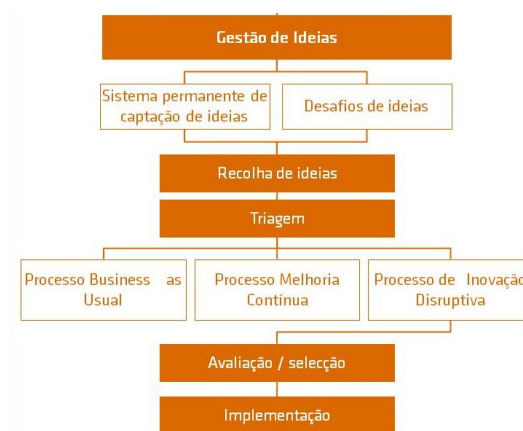
O suporte administrativo, outro elemento-chave do programa, é composto por colaboradores que asseguram a parte administrativa do processo, que consiste essencialmente na inserção das ideias na plataforma CORK.IN<sup>4</sup>. O gestor de ideias é o gestor de recursos humanos da organização que é responsável por gerir as ideias que são apresentadas. Ou seja, cabe-lhe receber e encaminhar as ideias para as áreas nas quais as mesmas se inserem ou, quando se aplicar, devolvê-las ao colaborador (ou facilitador quando o colaborador não tem acesso às ideias que apresentou pela plataforma) para serem reformuladas ou rejeitadas.. O papel de gestor da inovação é desempenhado pelo diretor de marketing da organização, que tem como responsabilidade gerir o que é considerado inovador, e acompanhar principalmente as ideias disruptivas (i.e., ideias completamente novas, que vão para além da melhoria de algo já existente), que possam ser apresentadas pelos colaboradores. Os gestores do conhecimento são os elementos que gerem os aspetos teóricos ligados às ideias dadas, sendo representados pelo responsável da produção e responsável da qualidade. Já o grupo de triagem colabora na seleção das ideias apresentadas e é composto por vários colaboradores de várias áreas. Por sua vez, o comité de inovação é o órgão máximo do programa e que, por isso, delibera em relação a qualquer

---

<sup>4</sup> Programa informático concebido para apoiar o programa CORK.IN e no qual os colaboradores podem submeter ideias, seguir o encaminhamento que é dado às mesmas e também acompanhar as ideias apresentadas por outros colaboradores e que seguem para implementação.

um dos aspetos referentes ao programa CORK.IN. O programa define ainda o papel de “inovadores”, que é desempenhado por todos os colaboradores, que permitirão que a implementação do projeto e o consequente sucesso do mesmo sejam possíveis.

No âmbito do programa está previsto explorar-se 4 tipos de inovação, adaptados às necessidades da AR e que definem o âmbito das ideias a apresentar pelos trabalhadores/inovadores: inovação do produto, inovação do processo, inovação organizacional e inovação do marketing. A definição destes tipos de inovação visa que os colaboradores saibam exatamente que tipo de inovação é que a organização procura e se alinhem com o objetivo do programa. A inovação do produto consiste no tipo de inovação que abarca a introdução no mercado de produtos ou serviços novos ou significativamente melhores. Por sua vez, a inovação do processo diz respeito à introdução de novos ou significativamente melhorados processos de produção ou logística de bens ou serviços. A inovação organizacional está mais ligada à implementação de novos métodos organizacionais na prática do negócio, organização do trabalho e/ou relações externas. Já a inovação do marketing diz respeito à implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção. São exemplos de inovação que se pretende neste projeto a eliminação ou redução de desperdícios (de materiais, de tempo, de energia), a redução de tempos de produção, a segurança de pessoas e de instalações, a qualidade ambiental, a melhoria das condições de trabalho, criação de novos produtos e desenvolvimento de novos mercados, entre muitas outras. De uma forma geral, o processo subjacente ao programa está organizado conforme a figura 1.



*Figura 1.* Processo do programa CORK.IN (Fonte: Apresentação do Programa da AR, 2012)



Como é possível verificar, o programa é constituído por uma componente de gestão de ideias, ideias essas que podem ser apresentadas através do sistema permanente de captação de ideias ou de desafios de ideias lançados<sup>5</sup>. A recolha de ideias através das 2 formas referidas anteriormente será alvo de um processo de triagem no qual as ideias são direccionadas para três outros processos – processo Business as Usual, processo de melhoria contínua e processo de inovação disruptiva. Dentro de cada um destes processos as ideias são avaliadas e seleccionadas tendo em conta vários aspetos considerados importantes para a gestão e é decidido a possibilidade ou não da sua implementação.

Como já referido, o CORK.IN integra um sistema de incentivos. Dependendo da avaliação que é feita à ideia apresentada pelo colaborador são-lhe atribuídos pontos que, sendo acumuláveis individualmente<sup>6</sup>, poderão ser posteriormente trocados por prémios. Pelo facto de um colaborador apresentar uma ideia que seja considerada válida pelo gestor de ideias, o colaborador recebe automaticamente 5 pontos. Para ser considerada válida, a ideia terá que ter algum fundamento e ser percebida como uma possível mais valia para a organização. Se a ideia for considerada uma ideia de melhoria e for implementada, o colaborador receberá mais 25 pontos (o que se traduz num total de 30 pontos). Se a mesma for posteriormente considerada disruptiva serão atribuídos 20 pontos aquando da ideia ser apresentada e mais 110 pontos se a mesma for implementada (totalizando 130 pontos). Paralelamente a este processo geral, poderão também ser lançados periodicamente desafios específicos aos inovadores, que consistem na definição de temas para os quais se pretende que sejam apresentadas ideias, tendo pontos extra associados (e.g., o desafio da eficiência energética e o da gestão de tempo, nos quais se pretendia que fossem apresentadas ideias para poupar energia e gerir melhor o tempo na empresa).

Aquando a introdução do programa, este foi explicado aos colaboradores através de uma apresentação levada a cabo por vários colaboradores que faziam parte da gestão do programa (facilitadores e gestor de ideias), com a duração de 15 minutos, tendo sido organizados grupos de cerca de 10 colaboradores para cada momento desta formação. As apresentações integravam uma explicação geral do que era o programa, objetivos, tipos de ideias que os colaboradores poderiam apresentar, forma de as submeter e os vários elementos da gestão do programa. Para que a informação transmitida fosse o mais

---

<sup>5</sup> O sistema permanente de captação de ideias é a forma que está permanentemente ativa de submissão de ideias; já os desafios de ideias são desafios lançados com um tema específico e que possuem um tempo de submissão de ideias fixado previamente.

<sup>6</sup> Ou seja, os colaboradores apenas podem atingir e usar os seus pontos (associados às ideias que apresentam), não sendo possível partilhar pontos.

homogénea possível, a equipa criadora do programa disponibilizou um documento com as diretrizes principais da apresentação.

#### 4. O processo de intervenção

##### 4.1. Entrar e contratar – a apresentação do consultor

O processo de intervenção que se foca neste trabalho iniciou-se quando a AR considerou necessário realizar uma intervenção no programa CORK.IN, dado que o mesmo não tinha uma grande adesão por parte dos colaboradores até ao momento. Por isso foi proposto à psicóloga estagiária no departamento de Recursos Humanos, no início do mês de Maio de 2013, realizar uma intervenção nesta área<sup>7</sup>.

A estagiária da AR, que assumiu o papel de agente de mudança neste processo, poderá ser considerada consultora interna, na medida em que se encontrava na organização possuindo um vínculo que a unia à mesma. O facto de esse vínculo ter um limite de tempo pré-definido (duração do estágio curricular), fez com que estivessem criadas as condições para poder usufruir das vantagens da posição de consultor interno, mas também da de consultor externo, tendo também as respetivas limitações.

Tendo-se decidido avançar com o processo de intervenção, e com o objetivo de otimizar o desenvolvimento dos trabalhos, ficou definido que este teria 4 fases<sup>8</sup> (seguindo Cummings & Worley, 2005; Cunha et al., 2006; Galpin, 2000; Lewin, 1951, citado em Tavares, 2004): diagnóstico, planeamento, implementação e avaliação. Antes de se avançar para o diagnóstico, a direção de Recursos Humanos (RH) disponibilizou à agente de mudança as ferramentas para que pudesse conhecer e compreender melhor o programa. Para isso, recebeu formação aprofundada sobre o CORK.IN, sendo esta ministrada pelo

---

<sup>7</sup> Desta forma seria possível responder a uma necessidade da organização e, ao mesmo tempo, estudar o fenómeno de aplicação de uma intervenção.

<sup>8</sup> Estas 4 fases excluem a fase do entrar e contratar, descrita anteriormente, tendo o processo no global 5 fases

responsável de RH da AR, e formação específica sobre a plataforma de submissão de ideias<sup>9</sup>.

#### 4.2. Diagnóstico da intervenção

A fase do diagnóstico começou a ser delineada pela consultora e pelo responsável de Recursos Humanos a partir do dia 13 de Maio de 2013. Os objetivos delineados para esta fase, e seguindo Cummings e Worley (2005), foram: (a) a identificação das áreas de desenvolvimento e/ou a causa de problemas específicos no programa; (b) a obtenção de informação válida sobre o funcionamento do programa; (c) apoiar o desenvolvimento do processo colaborativo necessário à mudança; e (d) a definição dos objetivos que se pretendiam alcançar com a intervenção e que, mais tarde, na fase de avaliação, permitiriam medir a sua eficácia.

Um primeiro momento do diagnóstico aconteceu a 13 de Maio de 2013, numa primeira reunião entre a agente de mudança, a direção de Recursos Humanos e com os responsáveis da Unidade de Lourosa<sup>10</sup>. O objetivo desta reunião, e no seguimento do objetivo c) descrito acima, foi comunicar que se iria intervir no programa e auscultar a perceção dos responsáveis quanto à situação do mesmo e possíveis razões da reduzida adesão dos colaboradores (“inovadores”) ao programa. A reunião iniciou-se com uma explicação, pelo responsável de RH, da intenção de renovar o programa CORK.IN, explicando o papel da agente de mudança como elo de ligação no terreno, para que o CORK.IN começasse a funcionar e as pessoas se sentissem motivadas para isso.

##### 4.2.1. Recolha de dados

De forma a que os vários intervenientes no CORK.IN fossem auscultados e na tentativa de obter uma perspetiva profunda da situação do projeto até ao momento, procurou-se que o diagnóstico fosse realizado com recurso a um método o mais abrangente possível. Recorreu-se assim a diferentes estratégias, utilizando tanto a recolha de dados qualitativa como a quantitativa, nomeadamente com o recurso a sessões de trabalho em

---

<sup>9</sup> Formação ministrada para que a agente de mudança ganhasse um conhecimento mais elevado acerca do programa (formação semelhante à de um administrador da plataforma, tendo aliás ficado com essa permissão na plataforma).

<sup>10</sup> Uma das duas Unidades de produção pertencentes à Unidade de Negócio Amorim Revestimentos (conf. capítulo 3).

pequenos grupos (com os facilitadores), entrevistas individuais (aos colaboradores), observação no terreno, e análise de medidas não obstrutivas. A utilização dos 2 tipos de pesquisa (qualitativa e quantitativa) possibilita um maior leque de possibilidades de obtenção de informação que permita cumprir os objetivos propostos (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Serão descritos especificamente cada um dos métodos utilizados, focando-se, nomeadamente, os seus objetivos, estrutura, participantes e resultados, sendo posteriormente apresentada a sistematização de todos os resultados encontrados.

#### 4.2.1.1. Sessões de trabalho com facilitadores

##### 4.2.1.1.1. Objetivos específicos

As sessões de trabalho<sup>11</sup> com os facilitadores foram criadas com 2 objetivos principais. Por um lado, pretendeu-se identificar as áreas de desenvolvimento e/ou causa de problemas que levaram a uma reduzida participação dos colaboradores no programa CORK.IN. E, por outro lado, desenvolver-se o processo colaborativo necessário à mudança, colaborando a agente de mudança com os facilitadores no processo de reflexão sobre o programa e na construção de alternativas que fossem ao encontro dos objetivos do mesmo.

##### 4.2.1.1.2. Estrutura e participantes

Foram realizadas duas sessões, com a participação de 2 facilitadores em cada uma delas<sup>12</sup>, e uma duração média de cerca de 35 minutos. Em cada uma destas sessões foi aplicada a técnica de análise do campo de forças (Lewin, 1951, citado em Tavares, 2004), considerada adequada para a situação e contexto em questão. Esta técnica consiste em identificar para uma dada situação as forças a favor da mudança (Forças Impulsoras – FI) e as forças que impossibilitam/dificultam a mudança (Forças Restritivas – FR), representando-as num campo visual (Tavares, 2004). Tavares (2004, p.90) refere que “ao pretender mudar as situações organizacionais que provocam problemas à organização, (...)”

---

<sup>11</sup> Para a denominação destas sessões junto dos participantes, foi utilizado o termo “reunião” e não “atividade” ou “sessão”, na medida em que se considerou que estas duas expressões poderiam desmobilizar os facilitadores, já que poderiam considerar esse tipo de ações desapropriadas para a sua função, não investindo nas mesmas da forma desejada.

<sup>12</sup> Foram realizadas duas sessões separadamente, na medida em que a existência de turnos não permitia a realização de uma sessão em simultâneo com todos os facilitadores, dado que esta função, como referido anteriormente, é desempenhada por chefes de turno da organização.

[a análise do campo de forças] vai propor a identificação das forças que desencadeiam essas situações e problemas, bem como a alteração do equilíbrio de forças que as sustentam, para conseguir modificá-las”. Ou seja, a identificação destas forças permite clarificar os problemas que possam existir na organização e, desta forma, direcionar melhor a intervenção, que deverá centrar-se em reduzir ou eliminar as forças negativas ou convertê-las em forças impulsoras e, simultaneamente, potenciar as que já são consideradas impulsoras.

A sessão (c.f. Anexo 2 – plano da sessão) começou com uma pequena explicação da tarefa a realizar e dos seus objetivos, para que os participantes se centrassem na problemática em análise e nos aspetos ligados à condução da sessão. Os participantes identificaram as forças que, na sua perspetiva, facilitaram (FI) e dificultaram (FR) o programa, construindo um campo de forças (cf. Anexo 3).

A par da identificação das forças impulsoras e restritivas ao sucesso do programa CORK.IN, promoveu-se a identificação, por parte dos participantes, de estratégias para intervir a nível das forças restritivas, reduzindo a sua intensidade ou eliminando-as. Apresentaram para isso sugestões para serem operacionalizadas no terreno. Por uma questão de organização deste documento e clarificação do mesmo, estes aspetos serão expostos no capítulo do planeamento da intervenção.

O último momento da sessão consistiu na conclusão, em que a agente de mudança procurou resumir o trabalho realizado na sessão e transmitir quais os próximos passos a serem levados a cabo com os facilitadores, nomeadamente a apresentação de um rascunho do plano de ação.

#### 4.2.1.1.3. Resultados

Estas sessões de trabalho permitiram sinalizar uma série de forças restritivas e impulsoras à implementação do programa (c.f. Quadro 1).

Quadro 1. *Campo de Forças elaborado na sessão com os facilitadores*

<b>Forças Impulsoras</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulário;</li> <li>• Existência do incentivo “prémio”;</li> <li>• Abordagem inicial ao programa;</li> </ul>
<b>Forças Restritivas</b>
<i>Aspetos relacionados com o programa:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência ou demora no feedback em relação às ideias apresentadas;</li> <li>• Excesso de procedimentos a seguir depois de se submeter uma ideia;</li> <li>• Falta de interiorização por parte dos colaboradores do que é realmente o programa;</li> <li>• Prática de se implementarem ideias sem que os colaboradores as passem para o papel e submetam para o programa;</li> <li>• Falta de incentivos ao simples facto de se apresentar uma ideia (antes de ser analisada);</li> </ul>
<i>Aspetos relacionados com os colaboradores:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de ideias;</li> <li>• Falta de motivação;</li> <li>• Passividade dos colaboradores (habituaados a que a informação lhes chegue, não tendo que a procurar);</li> <li>• Consulta pouco frequente dos painéis informativos;</li> <li>• Dificuldade dos colaboradores em exprimirem-se no papel;</li> </ul>
<i>Aspetos relacionados com os facilitadores/gestores do programa:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistência dos colaboradores associada ao facto de a ideia passar pelo gestor da Unidade– retraindo-os quanto ao participar;</li> <li>• Desconhecimento dos facilitadores pelos colaboradores;</li> <li>• Esquecimento/falta de insistência por parte dos responsáveis do programa;</li> </ul>

Conforme se percebe pela leitura do quadro acima, foram apontadas como forças impulsoras o formulário (c.f. Anexo 4) utilizado para fazer a submissão de ideia, a existência de “prémio” como incentivo à participação e a abordagem inicial do programa, considerada como positiva<sup>13</sup>. As forças restritivas foram apontadas em número muito superior, sendo por isso organizadas em 3 grupos, um remetendo para o programa CORK.IN em si mesmo, um para os colaboradores/inovadores e o terceiro para os facilitadores ou gestores do programa.

<sup>13</sup> Esta ideia foi referida apenas por um colaborador, sendo que esta situação será recuperada posteriormente neste trabalho.

#### 4.2.1.2. Entrevistas

##### 4.2.1.2.1. Objetivos específicos

O objetivo das entrevistas foi conhecer a perceção dos colaboradores quanto ao funcionamento do programa CORK.IN no terreno, e identificar o seu nível de conhecimento em relação ao programa. A utilização desta ferramenta - entrevista – foi integrada no diagnóstico na medida em que possibilita explorar vários temas e questões importantes e aprofundá-las para obter um conhecimento mais rico e completo (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006).

##### 4.2.1.2.2. Estrutura e Participantes

A seleção dos entrevistados foi realizada através de um processo de amostragem por conveniência (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Foram realizadas 10 entrevistas – a 3 colaboradores com registo de participação no programa (através da apresentação de ideias – designados aqui de “envolvidos”), a 6 colaboradores de várias áreas sem registo de participação no programa (“não envolvidos”) e ao gestor da Unidade.

A recolha de informação junto destes 2 grupos pretendeu diferenciar as perceções de colaboradores envolvidos e não envolvidos no programa, e identificar o que os levou a participar ou não participar. Considerou-se que essas eventuais diferenças poderiam ser indicador do que poderá ser alterado para melhorar o programa e obter a participação de mais colaboradores. A entrevista ao gestor da Unidade foi realizada com o objetivo de aceder à perceção de alguém que conhece a realidade da organização, neste caso da Unidade de Produção de Lourosa onde se realizou a intervenção, de uma forma mais abrangente e ampla, na medida em que contacta com toda a organização e é responsável pela implementação de outros processos de melhoria na organização.

Foram elaborados 2 guiões de entrevista, um direcionado aos colaboradores envolvidos e não envolvidos (c.f. Anexo 5) e outro ao gestor da Unidade (c.f. Anexo 6). Ambos os guiões eram semiestruturados, integrando alguns estímulos com o objetivo de orientar a interação com os participantes<sup>14</sup>, (e.g., “Fale-me sobre o que pensa sobre o programa CORK.IN”). O que diferenciava estes 2 guiões era apenas a questão relativa à participação ou não participação no programa, que não fazia parte do guião de entrevista

---

<sup>14</sup> Perante os colaboradores, a entrevista foi designada como “conversa” numa tentativa de os deixar mais confortáveis com a situação e procurar obter uma perceção mais sincera sobre as questões abordadas.

do gestor da Unidade. As entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa, na maioria das situações no próprio posto de trabalho do entrevistado, para que a perda de tempo a produzir fosse a menor possível. Os dados das entrevistas foram tratados com o apoio do programa NVivo 10.0 (QSR)<sup>15</sup>, considerando-se principalmente os temas e ideias presentes no discurso e o número de referências

#### 4.2.1.2.3. Resultados

De uma forma geral, a análise das entrevistas permitiu aceder à percepção e ao nível de conhecimento dos colaboradores quanto ao programa CORK.IN. Uma primeira análise permitiu observar que as palavras mais frequentes no seu discurso remetem efetivamente para o programa, com as pessoas a evocar conceitos associados ao programa, como “ideias” (é um programa de ideias), “pensar” e “opinião” (já que implica pensar sobre os processos e formas de fazer e dar a opinião sobre os mesmos), “formulário” (é um meio de submeter ideias) e “melhorar” (que é um dos objetivos do programa). Para além desta análise inicial, foi possível diferenciar 4 temas principais no discurso das entrevistas e que serão de seguida desenvolvidos: (a) percepção geral sobre o programa, (b) participação (no programa e na Unidade de Lourosa), (c) formas de submeter uma ideia e (d) aspetos no programa que carecem de intervenção

##### (a) Percepção geral sobre o programa

Quando se considera a percepção geral dos colaboradores entrevistados acerca do programa, percebe-se que domina uma percepção positiva (presente em 50% dos entrevistados), sendo que acreditam que é um bom programa e que possui diversas vantagens (cit. 1 e 2). Paralelamente, parece existir, no geral, algum desconhecimento acerca do programa (40% dos participantes), com alguns colaboradores que não o conhecem (cit. 3 e 4 e não tendo assistido à apresentação inicial do mesmo<sup>16</sup> (cit. 5).

Cit. 1 - *“O programa é bom, se toda a gente colaborar”*

Cit. 2 - *“A empresa só ganha com sugestões e nós também.”*

---

<sup>15</sup> QSR NVivo, versão 10.0; Copyright QSR International, Pty, Ltd.

<sup>16</sup> Conforme referido na Seção 3.2, aquando da introdução do programa foram realizadas sessões de apresentação do programa para as quais foram convocados todos os colaboradores, organizados em pequenos grupos.



Cit. 3 - *“Mas eu acho que ninguém percebeu nada do programa, do que foi dito.”*

Cit. 4 - *“Não conheço o programa. Já ouvi falar qualquer coisa mas não conheço, não sei do que se trata”*

Cit. 5 - *“Eu não me recordo, não tive formação nenhuma sequer. E penso que nenhum dos meus homens na oficina teve.”*

De uma forma mais específica, a nível do conhecimento sobre o programa foi possível identificar referência a 3 ideias, sendo elas: (1) em que consiste o programa, (2) os seus objetivos, e (3) as ideias a submeter.

(a) 1. Os entrevistados associaram o programa ao envolvimento de colaboradores (cit. 6), à inovação e melhoria contínua (cit. 7 e 8), à proximidade com as chefias (cit. 9) e à redução de custos (cit. 10), o que revela que os colaboradores tendem a associá-lo a características intrínsecas ao mesmo.

Cit. 6 - *“(…) dar a nossa opinião. Dizer algo, mesmo que não seja aceite, alguém nos ouvir”*

Cit. 7 - *“Eu acho que é um programa inovador”*

Cit. 8 - *“É um meio onde os colaboradores podem dar o seu contributo para que as coisas fiquem melhores”*

Cit. 9 - *“(…) é uma forma de ficarmos mais perto das chefias, o que normalmente é difícil. As coisas falam-se aqui entre nós, mas depois não existe proximidade para elas chegarem mais além.”*

Cit. 10 - *“coisas de baixo custo que podem dar bons lucros à empresa, e que se entram em funcionamento tornam-se benéficos”*

(a) 2. No que se refere aos objetivos do programa percebe-se um desconhecimento geral a este respeito. (cit. 11).

Cit. 11 - *“Não se percebeu qual era o objetivo disto”*

(a) 3. No que diz respeito ao conhecimento do tipo de ideias a serem apresentadas, apenas um colaborador fez referência a este tema, referindo-se a parte do que são os tipos de ideias possíveis a serem apresentadas (cit. 12).

Cit. 12 - *“sugestões das linhas de produção, depois novos produtos (...). Mais do que isto já é mais difícil”*

O gestor da Unidade, na sua entrevista, refere-se ao ciclo pelo qual o programa é composto e pelo qual segue uma ideia como sendo muito complexo e não permitindo a análise imediata pelos responsáveis presentes na Unidade (cit. 13)

Cit. 13 - *“Parece-me extremamente complexo o organigrama pelo qual tem que passar tudo isto. (...) Se é algo mais técnico, não sei porque não somos nós [Unidade de Lourosa] que estamos na primeira linha [na avaliação das ideias]”*

Alguns participantes referiram-se ainda ao processo de criação da ideia, percebendo-se que estas emergem no contacto direto com a realidade do seu trabalho (cit. 14 e 15) e que são também alvo de uma avaliação sua antes de os colaboradores as submeterem para o programa (cit. 15).

Cit. 14 - *“Enquanto estava a realizar o trabalho e a ver que as coisas não estavam a correr bem, comecei a pensar de que forma é que poderia dar a volta à situação. (...) Lembrei-me que tinha o formulário para dar uma ideia em casa (...) e então escrevi.”*

Cit. 15 - *“É assim, imagine que há algo que eu vejo que está mal, e que isso pode estar melhor (...) Eu primeiro avalio (...) Depois se vir que vai resultar passo para o papel”*

#### (b) Participação

Relativamente à participação, isto é a submissão ou não de ideias no programa CORK.IN, foi possível recolher informação acerca (1) daquilo que levou cada colaborador entrevistado a participar ou não no programa e (2) aquilo que, no seu entender, explica a participação dos colaboradores na Unidade. A diferença entre estes 2 pontos reside no facto de que no primeiro - Participação no programa – pretendia-se aceder ao motivo pelo qual cada colaborador entrevistado tinha participado ou não no programa. No segundo grupo - Participação na Unidade de Lourosa – remete-se para aquilo que, de acordo com os entrevistados, motivou os colegas da Unidade a participar ou não participar.

##### (b) 1. Participação no programa por parte dos entrevistados

Relativamente àquilo que levou os colaboradores a participar no programa, os entrevistados “envolvidos” associaram a sua participação (i) ao programa em si, (ii) à organização, e (iii) às chefias/facilitadores. Assim, a participação relacionada com (i) o programa, remete para o facto de o programa facilitar a transmissão e o avançar com uma ideia (cit. 16 e 17) e a existência de prémios (cit. 18)<sup>17</sup>.

Cit. 16 - *“quando surgiu o CORK.IN dei a minha ideia, achei que já seria mais fácil de conseguir transmiti-la”*

Cit. 17 - *“Este programa foi a forma de eu falar. Sem o programa tinha que fazer um caminho muito grande. Agora, mesmo que não seja aceite, tem um caminho”*

Cit. 18 - *“Então não sinto... claro que sim, então não é bom? Já estou a pensar numa máquina fotográfica.”*

Relativamente à (ii) organização surgiram aspetos relacionados com a perceção dos colaboradores dos benefícios de a organização e para o colaborador (cit. 19 e 20), o gosto

---

<sup>17</sup> Este aspeto foi referido por um colaborador perante uma questão da entrevistadora nesse sentido, colocada apenas ao mesmo pelo facto de estar a abordar esse tema dos prémios, mas de forma vaga, na sua resposta anterior.

pelo trabalho e/ou empresa (cit. 21) e a ausência de enquadramento de uma ideia anteriormente apresentada (cit. 22).

Cit. 19 - *“(...) são coisas que são boas para a empresa e para nós. De certeza que a empresa quanto mais ganhar, mais nos vai dar a nós.”*

Cit. 20 - *“Todos lucrámos com isso. Ganha a firma e nós também.”*

Cit. 21 - *“Gosto de contribuir para o bom funcionamento da empresa”*

Cit. 22 - *“Eu já tinha dado esta ideia antes da existência do programa, mas pronto, depois nunca mais andou para a frente, ficou um bocado esquecida.”*

A participação no programa foi também associada a aspetos que se prendem (iii) às chefias/facilitadores, nomeadamente com a atitude destes, que é sentida pelos participantes como desmobilizadora (cit. 23).

Cit. 23 - *“Antes do programa não tinha falado na ideia, porque os responsáveis normalmente, quando dizemos que algo está mal, dizem para nos «desenrascarmos», e é por isso que as pessoas acabam por não dizer.”*

Os colaboradores “não envolvidos” (i.e. que não participaram no programa, não tendo submetido ideias), associam a sua não participação no programa a aspetos que se prendem com (i) os colaboradores e (ii) as chefias/facilitadores. A ideia mais evocada relativamente ao primeiro aspeto foi a falta de ideias da parte dos colaboradores, ou seja, o não conseguirem formular ideias para submeter no programa ou a ausência de criatividade (cit.24). A falta de conhecimento acerca do programa foi também apontada, verificando-se que alguns dos colaboradores referem não saber o que é o programa (cit. 25 e 26).

Cit. 24 - *“Porque no fundo, não tenho ideia nenhuma. Se tivesse, com certeza que daria.”;*  
*“No meu caso não há ideias para dar”*

Cit. 25 - *“Não conhecia”*

Cit. 26 - *“Também, como eu disse, há coisas que não se perceberam muito bem, por isso não sei”*

Outros fatores referidos foram a falta de motivação (cit. 27), a incompatibilidade com a vida pessoal (cit. 28 e 29) e o excesso de trabalho (cit. 30), que entendem deixar ainda menos tempo para estes processos de geração de ideias. O discurso do gestor da Unidade também foca este último ponto, referindo que os facilitadores têm o seu trabalho e por isso têm menos tempo para dedicar ao programa (cit. 31).

Cit. 27 - *“estas coisas [resistências encontradas no terreno] começam a cansar e a desmotivar completamente. Eu até aceito essas iniciativas da empresa, são importantes, mas que estejam todos a pensar na mesma direção.”*

Cit. 28 - *“Depois nós temos a cabeça com outras coisas lá de fora, não é 100% para a empresa, a nossa cabeça também falha, por muito que a gente não queira”*

Cit. 29 - *“(...) a vida tem tantas coisas que sobra pouco tempo para isso.”*

Cit. 30 - *“Depois a pressão do trabalho que hoje em dia há no grupo (...) Não temos muito tempo para dar ideias”*

Cit. 31 - *“porque todos nós temos o nosso trabalho”*

Um outro fator, referido por um colaborador, e que poderá também explicar a não participação é o que se poderá chamar de uma auto imagem negativa que inibe essa participação, impedindo que os colaboradores apresentem as suas ideias, mesmo que as mesmas tenham valor (cit. 32). O gestor da Unidade associou ainda o baixo nível de participação às características sociodemográficas dos colaboradores (e.g., baixo nível de escolaridade e uma faixa etária bastante elevada) (cit. 33).

Cit. 32 - *“Eu não participei porque por vezes temos uma ideia e pensamos que a nossa ideia não é válida e por isso não participamos. (...) Eu penso, quem sou eu para dar esta ideia?!”*

Cit. 33 - *“não se teve em conta [no lançamento do programa] o baixo nível de formação das pessoas (...)”*

Nos aspetos relacionados com as chefias/facilitadores, os entrevistados evocaram a falta de interesse e de colaboração destes (cit. 34 e 35).

Cit. 34 - *“Mas nós dizemos as coisas a eles e eles nem ligam”*

Cit. 35 - *“Os bloqueios no terreno são tão grandes que não se consegue a mudança”*

### (c) 2. Participação na Unidade de Lourosa

As perceções dos entrevistados sobre aquilo que levou os colaboradores da Unidade a participarem ou a não participarem no programa podem ser divididas em 3 aspetos principais, ligados: (i) aos colaboradores, (ii) às chefias/facilitadores e (iii) à organização.

Relativamente aos aspetos relacionados com os colaboradores, uma das ideias mais presentes no discurso dos entrevistados é a perceção de uma falta de interesse por parte dos colaboradores (cit. 36 e 37).

Cit. 36 - *“Eu acho que as pessoas não tiveram vontade de participar. Para eles está tudo bem, passa-lhes ao lado (...) Só está mal quando estão mal elas também”*

Cit. 37 - *“as pessoas foram bem informadas, incentivadas, tiveram direito a presentes (...) mas as pessoas não ligaram”*

O gestor da Unidade refere a este respeito que existe uma certa falta de motivação da parte dos colaboradores (cit. 38).

Cit. 38 - *“acho que eles não estão suficientemente motivados (...) acho que até pelo que se passa lá fora [referindo-se à situação atual de instabilidade do país], eles têm muitas preocupações.”*

Os entrevistados referiram como outros aspetos relacionados com a não participação na Unidade a falta de conhecimento sobre o programa (cit. 39 e 40) e o receio de uma avaliação negativa que inibe a participação (cit. 41), duas ideias já identificadas do discurso dos entrevistados “não envolvidos” (como vimos acima com a citação 32).

Cit. 39 - *“muitas pessoas não sabem do programa”*

Cit. 40 - *“as pessoas não perceberam a formação”*

Cit. 41 - *“as pessoas também sentem alguma vergonha...estão no seu canto e não querem ser gozados pelos colegas por alguma ideia que dêem”*

Relativamente a aspetos relacionados com (ii) – chefias/facilitadores – foi apontada a falta de comunicação/relacionamento com as chefias (cit. 42 a 44).

Cit. 42 - *“acho que há essencialmente falta de proximidade”*

Cit. 43 - *“os chefes desvalorizam as ideias dadas (...) assim as pessoas já nem as dão”*

Cit. 44 - *“A vergonha pode ser outra razão (...) há sempre críticas e gozo a este tipo de coisas. Também pode ser o medo dos superiores, receio de como vá ser encarada a ideia”*

No que diz respeito a (iii), a organização, o gestor da Unidade refere-se à inexistência de feedback aos colaboradores, relativamente às ideias submetidas por estes (cit. 45).

Cit. 45 - *“faltou resposta às ideias dadas...pode ser uma das causas...as pessoas não terem feedback”*

### (c) Formas de submeter uma ideia

De uma forma geral, todos os participantes revelaram conhecer os 2 meios disponíveis para se submeter ideias no programa: o formulário em papel e a plataforma. O formulário em papel apresenta-se como o mais conhecido, percebendo-se que para a maioria dos colaboradores era a única forma de submeter ideias. A maioria dos entrevistados referiu ser de fácil preenchimento (cit. 46 e 47), surgindo também algumas referências negativas, ligadas ao espaço disponível para colocar a informação relativa à ideia e a dificuldade sentida para expressar a ideia no papel (cit. 48). Existiram também algumas referências que revelaram desconhecimento total ou parcial desta ferramenta em particular (cit. 49 e 50).

Cit. 46 - *“O formulário é fácil de se preencher”*

Cit. 47 - *“Quanto ao papel, acho que está simples e é fácil de preencher”*

Cit. 48 - *“Na altura não consegui expressar a minha ideia no formulário, só expressei algumas partes”*

Cit. 49 - *“Sei que há um formulário, mas não sei como é”*

Cit. 50 - *“Não me recordo de nenhum”*

Relativamente à ferramenta informática de submissão de ideias, a plataforma na internet, as referências apontam principalmente para um desconhecimento da mesma (cit. 51) e para a falta de acesso a esta por parte dos colaboradores do setor da produção (cit. 52).

Cit. 51 - *“O site não conheço”*

Cit. 52 - *“gostava de utilizar porque até gosto de novas tecnologias, mas aqui o nosso computador não tem internet”*

#### (d)Aspetos no programa que carecem de intervenção

O último tema que emergiu na entrevista, referente ao último estímulo colocado, prende-se com aspetos no programa que os entrevistados entendem que carecem de intervenção, à semelhança do que fora também questionado aos facilitadores na sessão de trabalho realizada. Foram referidos pelos entrevistados aspetos essencialmente relacionados com (i) os facilitadores, (ii) os colaboradores e (iii) a organização.

Os entrevistados focaram principalmente a necessidade de intervir na proximidade existente entre chefe-subordinado, que está aquém do desejado (cit. 53), na necessidade de insistência/incentivo dos facilitadores/chefes para a participação dos colaboradores (cit. 54), e necessidade de apoio durante o processo de dar uma ideia, por exemplo, no preenchimento do formulário CORK.IN (cit. 55).

Cit. 53 - *“A solução seria se calhar existir mais proximidade entre os colaboradores e os facilitadores do programa, para que as pessoas se sintam mais à vontade em dar as suas ideias”*

Cit. 54 - *“havam de ir diretamente à linha (...). Lá seria mais fácil cativarem os colegas”*

Cit. 55 - *“alguém preencher o formulário para eles, explicar como fazer, ensinar como preencher”*

Os aspetos relacionadas com o nível de envolvimento dos próprios colaboradores também foram dos mais referenciados, tendo os entrevistados focado a ideia de que as pessoas têm de ter um papel ativo neste processo e reconhecendo a sua responsabilidade no mesmo (cit. 56).

Cit. 56 - *“É preciso pegarmos nas coisas e lermos.”*

Foram também focados aspetos relacionadas com o programa, especificamente com a necessidade de alterações ao funcionamento do mesmo com vista a otimizá-lo (cit. 57) e uma nova explicação do programa aos colaboradores (cit. 58 e 59).

Cit. 57 - *“dar uma recompensa pela pessoa dar a ideia só”*

Cit. 58 - *“fazer-se um melhor esclarecimento do que é o programa, dos prémios, etc., porque os colaboradores viram e esqueceram”*

Cit. 59 - *“talvez se a formação fosse dada de novo fosse melhor, mas de forma mais simples, explicando como se deve fazer.”*

Foi também sinalizada a necessidade de produzir mudanças a nível cultural ou do subsistema social na organização (cit. 60 e 61).

Cit. 60 - *“E mais do que os incentivos, é o bom ambiente de trabalho. (...) alguém tem que incentivar (...) refiro-me às relações sociais, as relações entre as pessoas”*

Cit. 61 - *“Tratar as pessoas de outra maneira, informa-los das coisas.”*

De um modo geral, na procura de resumir os resultados das entrevistas, é possível constatar que todos os entrevistados concordam relativamente à existência de alguns aspetos que necessitam de melhoria no programa, tal como relativamente aos facilitadores e colaboradores e também em aspetos relacionados com a organização. Este aspetos, se melhorados, poderão permitir um melhor funcionamento do CORK.IN e possivelmente de outros aspetos na organização que possam ser também alvo de melhorias.

#### 4.2.1.3. Observação

##### 4.2.1.3.1. Objetivos específicos

Entendendo que a observação se trata de “entrar a fundo em situações sociais e manter um papel ativo, assim como uma reflexão permanente, e estar atento aos detalhes (...) de factos, eventos e interações” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006, p.383), recorreu-se também a esta técnica de recolha de informação, com o objetivo de melhor conhecer o contexto no qual se iria intervir, recorrendo-se especificamente à observação acidental.

##### 4.2.1.3.2. Estrutura e participantes

A observação ocorreu em todos os momentos da fase de diagnóstico em que a agente de mudança se encontrava no terreno em contacto com os vários intervenientes na intervenção: facilitadores, colaboradores, chefias e elementos do departamento de Recursos Humanos. No final de cada dia, era efetuado um relatório de observação no qual eram apontados os aspetos observados considerados mais relevantes do dia. Esta observação implicou cerca de metade do tempo de trabalho durante cada semana no terreno (ou seja, cerca de 20 horas semanais).

#### 4.2.1.3.3. Resultados

A observação permitiu uma percepção mais alargada no que diz respeito à relação entre colaboradores e facilitadores e consequentemente acerca do preenchimento do formulário e submissão de ideias. Observou-se que em várias situações os colaboradores solicitavam ajuda à agente de mudança, que tentava direcioná-los para os facilitadores, mas os colaboradores diziam que preferiam entregar-lhe os formulários de ideias do programa a ela pois achavam que os facilitadores não lhes iriam dar seguimento. Foi possível perceber que não se sentiam muito à vontade em apresentar as suas ideias às chefias, mas que o sentem com os membros do departamento dos Recursos Humanos. Observou-se também que a maioria dos colaboradores que pensava submeter uma ideia, procurava obter um formulário mas não o preenchia até ter contacto com um membro do departamento de RH, para que este lhe pudesse ajudar a escrever, numa tentativa de serem melhor entendidos.

#### 4.2.1.4. Dados não obstrutivos

##### 4.2.1.4.1. Objetivos específicos

Os dados não obstrutivos são aqueles que são facultados ao consultor pela organização, normalmente, e permitem que o mesmo se inteire da população, do contexto, dos dados estatísticos do fenómeno a ser estudado ou intervencionado, e de outras informações que possam ajudar o consultor a conhecer a organização (Cumplings & Worley, 2005).

##### 4.2.1.4.2. Estrutura e forma de acesso

Os dados solicitados foram essencialmente informações relativas aos colaboradores das duas Unidades de produção, dados acerca dos quadros de comunicação existentes na organização e os dados completos das ideias e estatísticas do programa até à data do pedido. Estes dados foram recolhidos através de informação existente, facultada pelo departamento de Recursos Humanos da AR e pelo responsável do programa ao nível do Grupo.



#### 4.2.1.4.3. Resultados

A análise dos dados referentes às estatísticas das ideias apresentadas desde o início do projeto até ao mês de realização do diagnóstico (Maio de 2013), aponta uma discrepância elevada no número de ideias registadas na Unidade de Oleiros (N=66) e na Unidade de Lourosa (N=5). Sendo certo que não se pode explicar esta diferença por um só fator, poder-se-á considerar no entanto algumas questões que podem estar relacionadas. Em primeiro lugar, o número de colaboradores das duas Unidades é bastante diferente (c.f. Tabela 1, secção 3.1.). A Unidade de Lourosa possui também um número de colaboradores indiretos muito inferior - 16 colaboradores -, ao invés de Oleiros que possui 153 indiretos. Como se pode verificar pela tabela 2, o maior número de ideias é apresentado por colaboradores indiretos (62,5%). Ou seja, se a Unidade de Lourosa possui um número muito reduzido dos mesmos, é natural que isso possa contribuir também para o número reduzido de ideias submetido no total.

Tabela 2. *Tipo de ideias apresentadas por área de atuação do colaborador*

Área de atuação	Unidade	Tipo de ideia apresentada					Total		
		Disruptiva	Melhoria Contínua	Nova	Sem interesse	Outro	<i>n</i>	%	
Diretos	Oleiros	0	14	5	3	1	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>37,5</b>
	Lourosa	0	0	4	0	0	<b>4</b>		
Indiretos	Oleiros	1	22	17	4	1	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>62,5</b>
	Lourosa	0	0	0	0	0	<b>0</b>		
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Nota:** Diretos – colaboradores que produzem de forma direta (e.g., Operadores das máquinas); Indiretos – colaboradores que produzem de forma indireta (e.g., área Recursos Humanos, Financeira, Qualidade).

Outro dado que pode contribuir para a interpretação desta diferença é o número de quadros *Communicator* existentes em cada uma das Unidades. Os quadros *Communicator* são quadros que são colocados em áreas consideradas estratégicas da organização e onde são inseridos uma série de indicadores organizacionais e de produção. Estes quadros visam, em contexto de reuniões semanais entre as chefias e os colaboradores, dar informações sobre todos os aspetos relevantes de várias áreas da empresa. Nestes quadros consta também informação sobre o CORK.IN. Existe um quadro *Communicator* em Lourosa por cada 25510 m<sup>2</sup>, enquanto em Oleiros existe um quadro por cada 18324 m<sup>2</sup>, o que poderá contribuir para o menor número de ideias apresentadas pelos colaboradores de Lourosa, porque, se existem menos quadros, poderá ser mais difícil os colaboradores

tomarem conhecimento das informações relativas ao programa (e.g., Desafios do mês do CORK.IN).

#### 4.2.2. Sistematização dos dados do diagnóstico e feedback à organização

Os vários instrumentos que fizeram parte da recolha de dados permitiram identificar várias forças impulsoras e restritivas (Lewin, 1951, citado em Tavares, 2004) ao sucesso do programa CORK.IN.

De uma forma geral, foi possível constatar que os colaboradores consideram que o programa CORK.IN é positivo e que pode ser muito importante para eles e para a empresa no global. A existência de um sistema de incentivos foi apontado igualmente como um aspeto positivo, não se apresentando por isso uma área com necessidade de ajustes.

Analisando as forças restritivas ao sucesso do programa que emergiram da aplicação dos vários instrumentos de recolha de dados, é possível verificar que existe um certo consenso nas perceções recolhidas. Um dos aspetos mais verificado é o facto dos colaboradores revelarem que não conhecem, ou que conhecem vagamente, o programa CORK.IN e as suas ferramentas. Embora isto aconteça, verificou-se nas entrevistas que os colaboradores verbalizaram características intrínsecas ao programa (embora dissessem que não o conheciam). Ou seja, apesar de referirem não o conhecer são capazes de associar palavras-chave do programa, o que demonstra que possuem algum nível de conhecimento acerca do programa.

O programa é também considerado, por aqueles que o conhecem, como sendo complexo e com bastantes etapas para que seja concluído. Também é referida a existência de pouca informação sobre o programa, que poderá estar relacionada com o reduzido número de quadros de comunicação na Unidade de Lourosa. Relativamente a esta questão, surgiu a sugestão por parte dos colaboradores para que fosse explicado novamente o programa a todos. Observa-se ainda a inibição de alguns colaboradores em participar no programa por considerarem que não são capazes de apresentar ideias, referindo que estas serão apenas para ser dadas por pessoas com um estatuto superior na organização, o que parece traduzir um certo receio que inibe a sua participação.

Parece existir também alguma falta de motivação e/ou de interesse por parte dos colaboradores. Este aspeto foi referenciado apenas na fase da entrevista na qual se questionou, a nível da Unidade de Lourosa, quais poderiam ser as razões para as pessoas não participarem. De um modo geral, verifica-se que nesta questão da entrevista os aspetos

verbalizados foram acompanhados de exemplos claros, um pouco ao contrário do respondido na questão que era mais direta ao entrevistado. Os entrevistados quando questionados sobre a sua perceção acerca da pouca participação na Unidade de Lourosa, referiram muitas razões para que isso tenha acontecido. Isto poderá ser coerente com a ideia de que quando exploramos a perceção de alguém de uma forma geral e não direccionada ao próprio, as pessoas parecem ter tendência a referir mais facilmente o que pensam realmente sobre esse fenómeno. Aconteceu algo semelhante na abordagem das razões de participação no programa, visto que se expectava que a existência de prémios fosse uma das razões mais apontadas como causa de participação mas acabou por não o ser, talvez um pouco por receio de serem julgados por isso. No seguimento deste aspeto, foi sugerido pelos colaboradores que se procurasse incentivar mais a participação deles e também a colaboração no preenchimento do formulário de submissão de ideia.

Quanto aos facilitadores, destaca-se o facto de não ser claro e/ou conhecido para os colaboradores quem são estes elementos e perceber-se o desejo de uma maior aproximação entre colaboradores e facilitadores. A falta de feedback por parte dos facilitadores, gestores do programa e/ou membros dos Recursos Humanos parece igualmente emergir como sendo sentida enquanto desmotivadora da participação dos colaboradores.

As várias etapas desta fase de diagnóstico possibilitaram uma perceção mais clara da implementação do projeto CORK.IN no terreno à altura. Os dados foram devolvidos à organização, especificamente ao diretor de Recursos Humanos, a 27 de Maio de 2013, em contexto de reunião, que representou a sessão de feedback. Estes dados foram validados nesta reunião, permitindo avançar para o planeamento da intervenção, a etapa seguinte no processo, clarificando-se as áreas que requeriam intervenção.

#### 4.3. Planeamento da intervenção

A fase de planeamento decorreu de uma forma breve e bastante prática, uma vez que existia a necessidade e vontade da organização de avançar para a fase da implementação da intervenção. Como já referido, a mesma foi planeada entre a agente de mudança e a direção de Recursos Humanos, através de algumas reuniões que permitiram refletir acerca

dos dados obtidos no diagnóstico e planejar ações concretas que pudessem ir ao encontro dos objetivos iniciais da organização (e que deram origem ao pedido de realização da intervenção) e aos objetivos definidos para a intervenção em si, no seguimento do diagnóstico. O facto de a agente de mudança integrar a organização na altura, contribuiu igualmente para simplificar esta fase, já que facilitou a negociação do plano de ação, permitindo uma maior rapidez no avançar do processo. Ficou claro que seria possível, ao longo da implementação, alterar o plano conforme a evolução das ações implementadas e para colmatar possíveis falhas que não tivessem sido tidas em conta inicialmente<sup>18</sup>.

Assim sendo, nesta fase foram definidos os objetivos, definindo-se claramente o que se pretendia alcançar com a intervenção, quais as ações a implementar em cada objetivo e como medir posteriormente a concretização dos respetivos objetivos.

#### 4.3.1. Objetivos da Intervenção

Foram definidos objetivos de 2 tipos: (1) objetivos gerais da intervenção, que descrevem de forma geral o que se pretende alcançar com a intervenção e (2) objetivos mais operacionais, para guiar a intervenção no terreno (ou seja, objetivos mais concretos) e que permitem alcançar os objetivos gerais.

Os objetivos gerais da intervenção foram definidos a 3 níveis, que remetem para os principais intervenientes no processo - participantes/colaboradores; facilitadores; e o departamento de Recursos Humanos.

##### *Objetivos a nível dos participantes*

Estes objetivos prendem-se com aspetos ligados aos colaboradores, que são os participantes/inovadores no programa CORK.IN. Um dos objetivos delineados foi aumentar o número de participantes no programa (que submetam ideias), tanto a nível de participações no programa de forma geral, como a participação em desafios. Outro objetivo definido foi melhorar o conhecimento dos colaboradores quanto ao funcionamento do programa. Aumentar a motivação dos colaboradores em participar no CORK.IN foi outra das metas definidas, tal como motivar para a consulta dos quadros de comunicação (painéis Communicator) e respetivas informações sobre o programa. Por fim, foi definido o

---

<sup>18</sup> Esta possibilidade de alteração do plano de ação ao longo da implementação, permitiu, de certo modo, fazer a avaliação ao longo do processo.

objetivo de aumentar o conhecimento dos colaboradores quanto à forma de preenchimento do formulário CORK.IN.

#### *Objetivos a nível dos facilitadores*

Um dos objetivos definidos foi clarificar quem são os facilitadores aos quais os colaboradores podem recorrer para este projeto. Outro objetivo definido foi aumentar a participação e o envolvimento e o nível de autonomia dos facilitadores nas várias fases do programa CORK.IN, para que agissem de forma a criar resultados concretos e conseguissem manter o seu papel ativo no projeto aquando da saída da agente de mudança. Um outro objetivo foi incentivar uma atitude mais comunicativa com os colaboradores, dando feedback para que os mesmos sintam que são ouvidos e que vale a pena submeter ideias.

#### *Objetivos ao nível do departamento de Recursos Humanos*

Foram definidos como objetivos reduzir a colaboração e importância dos Recursos Humanos para o bom funcionamento do programa e reduzir o ciclo pelo qual segue uma ideia, reduzindo desta forma o tempo de resposta à mesma.

Relativamente aos objetivos operacionais, que como referido acima guiaram o trabalho no terreno de forma mais prática, foram associadas a cada um ações concretas para se conseguir atingir esses mesmos objetivos e associada uma meta, um prazo e uma forma de avaliar o seu grau de concretização. O plano de ação elaborado (c.f. Anexo 7), e que integra os objetivos operacionais, era conhecido pela agente de mudança e pelo responsável de Recursos Humanos, sendo que posteriormente também por duas estagiárias que passaram a fazer parte da organização e puderam colaborar em alguns aspetos do acompanhamento do projeto.

#### 4.4. Implementação do planeamento definido

A implementação é das fases mais práticas do processo de intervenção organizacional, onde se aplica o definido no planeamento. Esta fase durou cerca de 4 meses, sendo que, em parte deste tempo, a agente de mudança já não se encontrava na

organização a tempo inteiro devido ao término do seu estágio curricular. Mesmo assim, continuava a poder deslocar-se à organização e contava com a colaboração de duas colegas do departamento de Recursos Humanos que faziam o seguimento do programa mais regularmente e transmitiam o desenvolvimento do mesmo à agente de mudança.

Para esta fase, procurou garantir-se as atividades que Cummings e Worley (2005) sugerem para liderar e gerir mais eficazmente um processo de mudança: motivar para a mudança, criar uma visão, desenvolver um suporte “político”, gerir a transição e manter a dinâmica. Relativamente à motivação para a mudança, foi tido especial foco na comunicação, na medida em que se procurou sempre adaptar a linguagem utilizada com os colaboradores. Investiu-se na mensagem de que a participação no programa estava também direcionada para os colaboradores da produção, já que os mesmos referiram o facto de o programa ser apenas para quem possui mais escolaridade e competências. Foi também dado um constante feedback, que permitiu energizar as pessoas para a intervenção e para as mudanças a instituir-se (e.g., respostas rápidas aos colaboradores, transmitidas pessoalmente, inclusive de pequenas alterações tais como por exemplo a ideia apresentada ter transitado para a área da Manutenção para ser analisada). Criou-se uma verdadeira relação de empatia com os colaboradores, e sublinhou-se constantemente (no terreno) a importância da participação de cada um.

Já no que diz respeito à criação de uma visão, que os autores também referem, procurou manter-se os colaboradores com uma imagem real do que era o programa, mas também reforçando quais eram as vantagens de uma possível participação (e.g. através da explicação do que era o programa e do *flyer* explicativo entregue [c.f. Anexo 8], abordando várias vezes a existência de pontos e reforçando como se pode usufruir dos prémios). Relativamente ao desenvolvimento de um suporte “político”, procurou-se estabelecer uma relação de confiança entre os vários intervenientes na mudança, mantendo-os a par das mudanças introduzidas e tentando apresentar uma atitude colaborativa e de entreajuda. A agente de mudança tentou, a par disto, também manter uma postura firme para que o facto de ser estagiária não influenciasse negativamente a implementação da intervenção. A gestão da transição foi também levada a cabo, com o acompanhamento dos vários intervenientes ligados à gestão do programa, tais como responsável da Unidade e facilitadores. A criação do plano de ação permitiu apoiar esta transição, já que deixava mais claras as medidas e o papel de cada um dos responsáveis. Por fim, relativamente à manutenção da dinâmica criada ao longo do projeto, revelou-se difícil de conseguir e

acabou por se ir perdendo ao longo do tempo. Neste campo poderiam ter sido realizadas mais ações, mas pelo curto tempo disponível tal não foi possível (e.g. formação aos facilitadores e aos colaboradores em diversas áreas de desenvolvimento).

Ao longo desta fase de implementação, foi possível verificar que a mensagem de explicação do programa CORK.IN, uma das ações implementadas (c.f. Plano de ação, Anexo 7), foi recebida pelos colaboradores, sendo que na semana deste esclarecimento foram submetidas 11 novas ideias. Na explicação do que era o programa, os facilitadores expressaram-se bastante bem e de uma forma próxima aos colaboradores, realizando reuniões com pequenos grupos junto aos postos de trabalho. Relativamente à resposta às ideias apresentadas, esta foi dada com uma maior fluência, existindo o cuidado pelos facilitadores e agente de mudança para ser dado um encaminhamento adequado e feedback constante, ou seja, manter os colaboradores sempre atualizados sobre o encaminhamento das suas ideias.

Ao nível das dificuldades sentidas nesta fase, prendem-se essencialmente com 3 grupos – dificuldades relacionadas aos colaboradores, relacionadas aos facilitadores e relacionadas com o programa em si. As dificuldades relacionadas com os colaboradores foram essencialmente sentidas no início da implementação, na medida em que foi necessário explicar a todos novamente toda a constituição do programa e forma de funcionamento. Depois, foi difícil que os mesmos adquirissem o comportamento de entrega do formulário com a sua ideia aos facilitadores e exposição das suas dúvidas maioritariamente a estes, já que o que tendia a acontecer era os colaboradores dirigirem-se quase sempre à agente de mudança.

Relativamente aos facilitadores, constatou-se que sentiram algumas dificuldades nesta fase quando os colaboradores começaram a apresentar muito mais ideias do que o que tinham feito até então. Os facilitadores ficaram um pouco alarmados com esta situação repentina, pois a receção de ideias e o respetivo encaminhamento com a brevidade desejada exigia uma dedicação de tempo que os mesmos tinham dificuldade em despende. Esta situação causou também alguma preocupação à agente de mudança pois esta falta de tempo poderia originar num desinvestimento por parte dos facilitadores. Também foi possível constatar que os facilitadores sentiam algumas dificuldades na liderança e gestão das suas equipas de trabalho, podendo isto influenciar também a sua gestão do programa.

O programa em si decorreu de uma forma fluída, embora tenham existido algumas dificuldades. Uma delas foi o não ter sido possível ou viável aplicar algumas medidas da

forma que se considerava mais vantajosa para o programa, tais como a atribuição de pontos extra num desafio lançado. Outro aspeto a referir foi a falta de alguns meios para conseguir encaminhar as ideias eficazmente, que se apresentou como um obstáculo (e.g. uma ideia relacionada com a área da manutenção, não avançava devido ao excesso de trabalho desta área e elevado número de Pedidos de Intervenção da Manutenção<sup>19</sup> em espera). É de realçar o facto de não existir ninguém no terreno responsável pelo programa, que possa monitorizá-lo constantemente e tentar impedir que o mesmo desvaneça. Embora este aspeto não tenha sido apontado como uma dificuldade, considera-se a possibilidade de poder vir a ser, uma vez que mesmo existindo alguém responsável pelo acompanhamento do programa no terreno, esta tarefa irá ser apenas uma parte do seu trabalho o que pode levar a que o tempo dispensado seja muito menor do que o necessário.

Aquando da realização do plano de ação, foi definido com a direção de Recursos Humanos a possibilidade de este vir a sofrer alterações ao longo da intervenção. Nesta fase surgiram novos aspetos que se revelaram importantes ou foram identificadas lacunas que resultaram numa alteração do plano. Um dos exemplos desta alteração foi a meta definida para o objetivo de aumentar o número de ideias submetidas por mês, que inicialmente tinha a meta de 10 ideias e durante a implementação foi substituída por 5. A razão desta alteração prende-se com o facto de se ter considerado que a meta definida inicialmente era demasiado exigente, na medida em que receber mensalmente um número superior a 10 ideias seria exagerado e só faria sentido no início da intervenção, perspetivando-se que as ideias submetidas nos meses seguintes fossem reduzindo e ficassem muito inferiores a esse valor (tal como acabou por se suceder).

#### 4.5. Avaliação e institucionalização da mudança

A fase da avaliação reveste-se de uma grande importância nas mudanças organizacionais. Esta fase foi realizada cerca de 6 meses depois do início da implementação da intervenção, especificamente entre Dezembro de 2013 e Janeiro de

---

<sup>19</sup> Pedido de Intervenção da Manutenção (PIM) é um pedido submetido por qualquer área da empresa para que a área da Manutenção da AR faça uma intervenção colmatando a necessidade da respetiva área que efetuou o PIM.



2014, para tentar captar uma visão já mais distanciada e provavelmente mais aproximada da realidade e de alguns dos resultados efetivos da intervenção.

#### 4.5.1. Instrumentos utilizados para a recolha de informação

##### 4.5.1.1. Recolha de dados

A recolha de dados nesta fase foi semelhante à da fase de diagnóstico, tendo-se realizado sessões de trabalho com os facilitadores, entrevistas (com os mesmos participantes), observação no terreno e análise de dados não obstrutivos. Recorreu-se ainda à aplicação de um questionário, junto de todos os colaboradores da Unidade de Lourosa, para obter uma visão mais ampla da perceção dos mesmos quanto ao impacto das medidas introduzidas. Pelo facto de já terem sido definidos e explicados os vários instrumentos de medida, apenas será descrito o que se obteve com a aplicação dos mesmos, apresentando-se de forma mais pormenorizada o questionário. Os resultados serão apresentados posteriormente considerando os objetivos de intervenção.

##### 4.5.1.2. Aplicação dos instrumentos utilizados na fase de diagnóstico

Como referido, serão expostos os resultados da aplicação dos instrumentos de recolha de dados aplicados na avaliação - sessão com os facilitadores, entrevista, observação e análise de dados não obstrutivos. Relativamente às sessões de trabalho, foram realizadas duas sessões de trabalho com os facilitadores, tendo estas a mesma estrutura que as anteriores. Distinguiram-se pelo facto de os facilitadores já terem tido a experiência de participação na anterior e, por isso, ter sido mais fácil de dinamizar.

As entrevistas foram realizadas, como já referido, aos mesmos 10 participantes da fase do diagnóstico. Foram elaborados 2 guiões, um direccionado aos colaboradores e outro ao gestor da Unidade (c.f. Anexo 9 e 10). O primeiro era composto por 5 questões, a maioria idênticas às do guião da fase de diagnóstico, abordando temas como a perceção sobre o programa, a participação ou não participação no mesmo, a participação a nível da Unidade de Lourosa<sup>20</sup>, o contributo dos facilitadores e aspetos no programa que carecem

---

<sup>20</sup> A participação no programa refere-se a aspetos mais individuais, enquanto a participação na Unidade de Lourosa remete para a perceção dos colaboradores quanto à participação em toda a Unidade de produção.

de intervenção e o segundo composto por 3 questões abordando a participação dos colaboradores na Unidade, o contributo dos facilitadores e possíveis melhorias ao programa.

A observação realizada foi a acidental, resultante do contacto da agente de mudança com os restantes intervenientes na intervenção (colaboradores, facilitadores, gestão). O tempo de observação era mais esporádico do que na fase de diagnóstico e por essa razão o relatório de observação era realizado focando cada dia de visita e intervenção na empresa.

No que respeita aos dados não obstructivos, estes foram nesta fase menos utilizados, visto que a informação já tinha sido toda solicitada na fase de diagnóstico. Independentemente disso, foi necessário solicitar à organização, nomeadamente ao responsável de Recursos Humanos, informação acerca do número de quadros de comunicação existentes (visto que a organização acrescentou o número dos mesmos) e informação relativa às ideias submetidas e/ou encaminhadas até ao momento para completar a informação que a agente de mudança foi registando ao longo do processo.

#### 4.5.1.3. Questionário

##### 4.5.1.3.1. Objetivos específicos

A aplicação do questionário resultou da necessidade de se obterem informações junto de uma amostra de colaboradores mais alargada e pretendia-se por isso a perceção dos colaboradores relativamente à melhoria ou não de vários aspetos do programa CORK.IN, que correspondiam aos objetivos da intervenção

##### 4.5.1.3.2. Estrutura e participantes

O questionário (c.f. Anexo 11) estava estruturado de forma simples e era de resposta rápida (na tentativa de conseguir um maior número de respostas), sendo composto por 9 questões de resposta fechada e uma questão de resposta aberta com carácter opcional. Para procurar garantir que o questionário era bem percecionado pela população na qual foi aplicado e iria ser interpretado da forma que se pretendia, foi aplicado um teste-piloto, utilizando a técnica da reflexão falada (Lourenço, 2002), a 3 colaboradores selecionados por conveniência. Devido à existência de algumas alterações no questionário (sugeridas

pelos participantes no teste-piloto), foi realizado um segundo teste do questionário com 3 colaboradores selecionados da mesma forma, não tendo este último sido alvo de sugestões de alterações.

O questionário foi aplicado junto de toda a população da Unidade de Lourosa (108 colaboradores), tendo-se obtido uma taxa de resposta de 82%.

A aplicação dos instrumentos de avaliação descritos acima permitiu analisar o nível de concretização dos objetivos propostos, pelo que se partirá de seguida para uma análise pormenorizada do resultado dos mesmos.

#### 4.5.2. Nível de concretização dos objetivos definidos

Relativamente ao nível de concretização dos objetivos definidos para esta intervenção, pode dizer-se que, de uma forma geral, os resultados obtidos são positivos na medida em que parecem ter sido ultrapassadas algumas lacunas. Os resultados do questionário aplicado indicam que a perceção global sobre o programa (analisada pelo último item de resposta fechada do questionário – c.f. Anexo 11) melhorou (53% dos colaboradores). Será analisado de seguida o nível de concretização de cada objetivo delineado no Plano de ação específico para a avaliação (c.f. Anexo 12).

##### 4.5.2.1. Aumentar o número de ideias submetidas por mês

A verificação da concretização do primeiro objetivo foi feita a partir da contagem do número de ideias recebidas. A meta estabelecida - 5 ideias - foi alcançada no 2º e 3º mês de implementação da intervenção, e inclusive bastante ultrapassado, sendo que a tendência de receção de muitas ideias nos restantes meses foi de diminuição<sup>21</sup>. Realizando uma comparação do total de ideias entre o antes e o depois do início da intervenção, é possível verificar que entre Junho de 2012 e Abril de 2013 foram apresentadas 4 ideias, sendo que de Maio de 2013 a Abril de 2014 foram apresentadas 35 ideias. Um grande número das ideias apresentadas foram implementadas entre Junho e Agosto de 2013 (75% das ideias implementadas até Abril de 2014).

---

<sup>21</sup> O primeiro mês contabilizado, como início da intervenção, foi maio, embora tenha iniciado muito próximo do final do mês e por isso ser muito difícil de se atingir o objetivo. Outro aspeto a destacar é o facto de no mês de Agosto ter decorrido o encerramento da fábrica para férias, sendo que também foram menores os dias de incidência e contabilização para receção de ideias.

#### 4.5.2.2. Aumentar o nível de conhecimento do programa por parte dos colaboradores

Este objetivo, medido pelas evidências demonstradas pelos colaboradores nas entrevistas e nos questionários, parece ter sido alcançado embora não relativamente a todos os colaboradores da Unidade. Foi possível verificar, com a análise das entrevistas, que ao contrário da fase de diagnóstico em que apenas 3 colaboradores definiram em que consistia o programa, nesta fase fizeram-no 8 entrevistados (80%). Referiram ser um programa de envolvimento dos colaboradores (cit.62), de inovação (cit. 63), de melhoria contínua (cit. 64 e 65), palavras-chave que podem definir o CORK.IN. Foi possível perceber também no discurso dos entrevistados que reforçaram a questão da temporalidade (o antes e o agora), ou seja, demonstram considerar que a partir de um momento a questão do desconhecimento do programa alterou-se, sendo possivelmente resultado das várias ações da intervenção implementadas (cit. 65).

Cit. 62 – *“Isto agora assim com as ideias, conseguimos participar mais nas coisas...expor aquilo que pensámos, e sermos mais ouvidos.”*

Cit. 63 – *“(...) para sugerir produções novas.”*

Cit. 64 – *“É um programa de melhorias”*

Cit. 65 – *“(...) é para melhorar situações que acontecem na fábrica, melhorias”*

A análise dos resultados do questionário permite constatar também que 78,9% dos colaboradores da Unidade de Lourosa que responderam ao questionário, apercebeu-se da introdução de mudanças no terreno (N=71), havendo um pequeno número que não teve perceção destas alterações ou que não respondeu (respetivamente, 17,8%, n=16 e 3,3%, n=3). Os resultados obtidos demonstram que 67% dos participantes consideram que o seu conhecimento relativamente ao programa melhorou, ao invés de 2% que consideram que piorou, 28% que se manteve e 3% que não respondeu. No campo livre do questionário, para sugestões ou comentários, surgiram opiniões sobre a necessidade de mais conhecimento sobre o programa (Cit. 66 e 67).

Cit. 66 – *“Devíamos ter mais informações sobre o programa.”*

Cit. 67 – *“A informação do CORK.IN [deve chegar] a todos os colaboradores.”*

Embora se tenha dado a conhecer o programa a um maior número de colaboradores, ainda se verificou a existência de algumas pessoas que o desconheciam.

#### 4.5.2.3. Melhorar a imagem do programa e a percepção da sua utilidade

A concretização deste objetivo foi avaliada através da evidência de aspetos relacionados com a imagem do programa no discurso das pessoas, principalmente em contexto de entrevista. As entrevistas apresentam-se pouco conclusivas neste aspeto, já que a percentagem de colaboradores com referências positivas ao programa foi de 50%, 14,3% apresentou referências negativas e 21,4% e 14,3% neutras e sem opinião, respetivamente. No entanto, a percepção geral da agente de mudança com base na observação realizada é a de que muitos dos colaboradores mudaram a sua percepção do programa, demonstrando-se mais curiosos acerca do mesmo (colocando várias questões e dúvidas) e mais participativos como indicam os dados relativos à receção de ideias.

#### 4.5.2.4. Aumentar rapidez no fluxo do processo

A medição deste objetivo tinha por base a contabilização do período médio de tempo do ciclo - fases de receção da ideia, encaminhamento, avaliação, até à decisão final da ideia - sendo a meta definida não ultrapassar o período de um mês (31 dias).

Analisado o tempo médio do ciclo pôde-se concluir que, passados os 12 meses de análise deste indicador (entre Maio de 2013 e Abril de 2014), o tempo médio do ciclo pelo qual é canalizada uma ideia foi de 41 dias. Este valor é um pouco elevado devido a existirem duas ideias que se prolongaram sem resposta bastante tempo, elevando a média do tempo de resposta das restantes ideias. O valor da mediana - 27 dias (MED= 27) – pode indicar que o tempo de resposta às ideias não foi assim tão elevado como o indicador da média revela.

#### 4.5.2.5. Aumentar o nível de conhecimento do formulário CORK.IN e de como preenchê-lo

Para atingir este objetivo esperava-se que os 108 colaboradores da Unidade possuíssem competências para o preenchimento autónomo do formulário. Os dados das entrevistas indicam que a maioria dos colaboradores entrevistados já conhece o formulário (n=7, 70% dos entrevistados), sendo que os restantes 30% não fazem referência ao mesmo. Os questionários, por sua vez, revelam que 49% dos colaboradores que responderam consideram conhecer melhor o programa, 47% consideram que se manteve o conhecimento que já possuíam, 3% consideram ter piorado e 1% não respondeu. A observação no terreno

vai ao encontro dos resultados dos questionários, uma vez que os colaboradores continuam a sentir algumas dificuldades no preenchimento. Na sessão de avaliação com os facilitadores, este aspeto manteve-se do lado das forças restritivas, tendo sido abordado na reunião a necessidade de continuidade no apoio dos facilitadores aos colaboradores para tentar contornar esta dificuldade.

#### 4.5.2.6. Aumentar a participação em desafios lançados

A concretização deste objetivo traduzia-se num nível de participação no desafio superior a 10 ideias, observando-se que o mesmo não foi atingido, já que no período do desafio apenas foram registadas 9 ideias. Apesar da meta não ter sido alcançada apenas por um valor (uma ideia), é possível que o número estipulado de receção de 10 ideias em duas semanas tenha sido demasiado ambicioso. Poderá ser um indicador para que, na implementação de desafios futuros, se possa aumentar o prazo para a submissão de ideias e/ou reduzir a meta pretendida para o mesmo.

#### 4.5.2.7. Atualizar semanalmente os quadros Communicator com a informação do CORK.IN

A meta definida para a concretização deste objetivo era manter atualizados os 5 painéis de comunicação existentes na Unidade atualizados. Enquanto a agente de mudança esteve a tempo inteiro na organização, pôde validar no terreno que esta atualização era cumprida (até porque na maioria das situações a informação era colocada pelo departamento de Recursos Humanos). O objetivo seria, no futuro, as chefias passarem a colocar a informação relativa à produção, e nesse momento passariam a alimentar igualmente a parte que diz respeito ao CORK.IN. Através de feedback de outros membros do departamento de RH e das idas à organização por parte da agente de mudança, confirma-se igualmente a atualização semanal dos quadros, embora esta ainda não tenha passado a ser realizada pelas chefias responsáveis pelas áreas. Esta poderá ser uma área a melhorar no futuro, na tentativa de que as chefias possam assumir esta tarefa autonomamente.

#### 4.5.2.8. Aumentar a autonomia dos facilitadores quanto ao seu papel

A meta definida para concretização deste objetivo foi conseguir que os 5 facilitadores (o total da equipa) se tornassem autónomos no que diz respeito às suas tarefas no programa CORK.IN. Para verificar a aplicação e obtenção dos resultados deste objetivo ficou definido verificar os questionários e procurar evidências do trabalho realizado pelos facilitadores nas entrevistas, verificando a sua autonomia no sentido de serem capazes de encaminhar as ideias e dar-lhes resposta sem a necessidade de colaboração dos Recursos Humanos. Os resultados dos questionários revelam-nos que 48% dos colaboradores considera que o apoio e a resposta dados pelos facilitadores aos colaboradores nas várias fases do programa melhorou, sendo que 44% considera que se manteve o apoio e feedback aos colaboradores, 4% que piorou e 3% não respondeu.

Considera-se assim que este objetivo foi atingido em parte. A observação levou à perceção de um aumento de competências dos facilitadores para as várias fases do processo, com uma melhor avaliação das ideias, melhor e mais atempado feedback, entre outros. Mas, por outro lado, também se constatou a necessidade de o departamento de Recursos Humanos estar a verificar o encaminhamento das várias ideias, já que algumas ficavam em standby mais tempo do que o esperado. O excesso de trabalho dos facilitadores em determinadas situações é umas das razões que levou a esta necessidade de acompanhamento. Nas sessões realizadas com os facilitadores, onde o tema foi também abordado, estes consideraram que ao nível das suas funções não existiriam forças restritivas, já que não foi apontada nenhuma nesse sentido. Consideraram ainda que contribuiu para a sua autonomia o facto de o tema do CORK.IN passar a ser abordado nas reuniões realizadas entre eles e os colaboradores, o facto de fazerem parte do grupo de facilitadores todos os chefes de turno (devido ao seu maior contacto com os colaboradores e com as temáticas das ideias submetidas) e o facto de estarem a conseguir dar um feedback atempado aos colaboradores relativamente às ideias apresentadas por eles (c.f. Resultados da sessão de avaliação com facilitadores – Anexo 13).

### **Parte III – Discussão dos resultados e conclusões**

De uma forma geral, o balanço relativo à intervenção realizada é bastante positivo, tanto pelo facto de ter sido possível alcançar a maioria dos objetivos propostos, como pelo facto de ter permitido uma aprendizagem enorme para a agente de mudança. É importante, primeiramente, refletir acerca da definição de objetivos operacionais deste projeto. Segundo Galpin (2000) os objetivos devem ser curtos e simples, consonantes com o que foi definido a nível estratégico, alcançáveis, desafiantes, envolvendo a equipa, possuidores de um limite temporal, definindo o que se ganhará com eles e, por fim, serem comunicados claramente a todos os intervenientes.

Como já explicado, foram definidos objetivos estratégicos que a organização pretendia alcançar e, posteriormente, os objetivos mais operacionais e concretos, que iriam guiar o processo e apoiar a avaliação dos resultados. Na medida em que nunca suscitaram qualquer dúvida por parte da direção, conclui-se que estes objetivos se demonstraram bastante simples e claros, já que para cada um foram também definidas as respetivas ações. Na sua maioria, demonstraram ser alcançáveis, apesar de existir pelo menos um que, posteriormente, foi considerado demasiado ambicioso pela agente de mudança e direção de Recursos Humanos e inclusive alterado (número de ideias recebidas por mês = 10 que foi alterado para 5). Apesar de alcançáveis, conclui-se que foram desafiantes exigindo bastante trabalho e a envolvimento dos vários intervenientes. Todos estes objetivos foram elaborados com a definição de um prazo para se verificar os respetivos resultados e uma meta que definia o que se pretendia alcançar com cada um. Estes objetivos apenas eram do conhecimento da agente de mudança e da direção de Recursos Humanos, uma vez que não foi considerado relevante fazer essa divulgação. Esta decisão foi tomada porque, nesta situação, considerou-se que não seria positivo para a intervenção divulgar quais as metas pretendidas, já que isso poderia influenciar os colaboradores e não fazer deste processo tão natural quanto se tentou sempre que fosse. Por esta mesma razão é que também não foi revelado que, paralelamente ao projeto da empresa levado a cabo para a agente de mudança, seria um trabalho realizado no âmbito da dissertação de mestrado.

A decisão explicada acima poderá ser uma lacuna do trabalho, uma vez que a literatura realça a importância de divulgar os objetivos a todos os intervenientes, mas foi o



que se considerou mais vantajoso no momento de decidir relativamente a estas questões. Considerou-se que a divulgação dos objetivos e a informação do intuito de realizar a dissertação da agente de mudança poderiam influenciar e condicionar tanto facilitadores como colaboradores, e isso pudesse prejudicar a intervenção. Ainda relativamente a esta questão, mas agora acerca do feedback do diagnóstico efetuado, é importante referir que este apenas foi exposto ao responsável de Recursos Humanos, não a outros intervenientes (e.g., facilitadores) devido a constrangimentos temporais e necessidade de obter rapidamente resultados.

O modelo conceptual escolhido para enquadrar a intervenção reveste-se de grande importância. Fuqua e Kurpius (1993) confirmam isto mesmo referindo primeiramente que a seleção e aplicação de determinado modelo irá refletir as características, valores, formação do agente de mudança e, depois, que este deve ser alvo de bastante análise (pelo agente de mudança) para que reflita igualmente as características e necessidades da organização. Os autores acrescentam que experienciaram muitas situações nas quais consultores experientes e com fortes modelos conceptuais viram os mesmos falhar por não estarem enquadrados com a organização e respetivos colaboradores. Nesta intervenção, o modelo conceptual foi baseado nos modelos de diversos autores, sendo que se considera, como balanço geral, que o respetivo modelo correspondeu ao pretendido.

Uma das preocupações nesta intervenção era desenvolver uma análise o mais abrangente e real da situação e do contexto de intervenção. Considera-se que isso foi realizado, nomeadamente em virtude de se ter recorrido aos métodos de recolha de dados qualitativo e quantitativo. A utilização de ambos os métodos foi um aspeto positivo na intervenção, na medida em que permitiu uma análise mais abrangente e mais real da situação e do contexto. A literatura aponta para uma otimização dos resultados na conjugação dos métodos, uma vez que se captam as impressões mais pessoais e pormenorizadas da perceção das pessoas, e ao mesmo tempo se conseguem avaliar resultados gerais e mais representativos (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Especificamente relacionado com as sessões de trabalho com os facilitadores, é de ressaltar que as mesmas foram realizadas em separado (2 facilitadores por sessão) devido à divisão de turnos existente na organização, que fazia com que nunca estivessem os 4 facilitadores em simultâneo a trabalhar. Apesar disso, considera-se que acabou por ser positiva a divisão em 2 sessões, já que nas sessões realizadas a agente de mudança percebeu que os facilitadores pareciam ter tendência a seguir as ideias apresentadas pelo outro. Desta

forma, ao estarem em separado, pode ter sido positivo para que falassem e expressassem mais o que pensavam.

Os resultados obtidos com a intervenção aqui descrita não impedem que identifiquemos um conjunto de oportunidades de melhoria que importa considerar tais como a percepção de parecer existir a necessidade de se clarificarem os papéis existentes na gestão do programa. Constatou-se ao longo da intervenção existirem algumas funções/papéis pouco definidos e, por isso, pouco utilizados e conhecidos, ou seja, embora existam, não eram implicados na prática (e.g., gestores de conhecimento e grupos de triagem). Seria importante, possivelmente, uma reflexão sobre estes papéis e a sua efetiva necessidade no programa, para, desta forma, reduzir os mesmos ao essencial e simplificar assim o programa (indo de encontro à necessidade de simplificação referida pelos colaboradores, facilitadores e gestor da Unidade aquando do diagnóstico). Outra questão relacionada com o programa, e que pode merecer também alguma reflexão é o facto de os colaboradores que possuam pontos no programa, não poderem dar pontos uns aos outros (troca de pontos entre colaboradores), uma vez que se apresentou como crítica de alguns colaboradores, e visto que o programa deve ser desenhado também à imagem dos colaboradores.

À luz da literatura, o processo de mudança e de intervenção é composto por várias fases, bem delineadas e diferenciadas, com tempos definidos (aproximadamente), com os vários intervenientes igualmente bem descritos, etc. Tendo em conta todos os aspetos que a teoria nos fornece, um processo de intervenção parece ter tudo para ser bem sucedido. Contudo, quando este é implementado no terreno, as variáveis envolvidas são tantas que será quase impossível fazê-lo acontecer como acreditamos que seria a melhor forma. Como Cummings e Worley (2005) bem sublinham, o processo de desenvolvimento organizacional que se descreve aqui demonstrou isto mesmo. O tempo que era disponibilizado para a implementação das várias fases era sempre bastante mais reduzido do que sugere a literatura, as ferramentas utilizadas não podiam ser implementadas em todas as situações da forma que preferencialmente dariam melhores resultados, e a linguagem utilizada no terreno exigia uma completa adaptação ao contexto da organização. Um exemplo que se sucedeu na intervenção implementada foi o facto de existir uma ideia inicial de proporcionar algumas competências relacionadas com a função dos facilitadores (liderança, comunicação, motivação), na forma de workshops ou formações não formais,

para que estes se sentissem mais seguros e, assim, conseguissem apoiar de uma melhor forma os colaboradores e a implementação em si. Pelo facto de ser um projeto “urgente” a ser aplicado, não foi possível a concretização desta ideia, e por isso foi inevitável desistir desta parte do projeto. Ou seja, pode verificar-se uma discrepância existente entre as recomendações da literatura e as exigências no terreno.

A intervenção realizada foi sistematizada em 5 fases, descritas pela literatura. Contudo, no terreno, as atividades são mais fluídas e torna-se difícil separar exatamente estas fases e conseguir completar todos os passos propostos para cada uma, de forma correta e segundo o que a teoria sugere. A “pressão” da organização para que os resultados surjam e os processos sejam implementados é grande e acaba por pesar bastante na altura de decidir. No entanto, procurou-se sempre alcançar o melhor equilíbrio a este nível, tendo-se (por vezes com um grande esforço) conseguido conciliar estas duas forças que são por um lado os constrangimentos da organização e por outro a importância de considerar os princípios associados a uma boa prática do desenvolvimento organizacional à luz da literatura.

Na implementação de mudanças nas organizações, a literatura sugere o surgimento de uma certa resistência à mesma por parte dos colaboradores, com receio de que percam os seus direitos e a estabilidade e rotina à qual já estão habituados. Essa resistência não se fez sentir em grande escala no contexto desta intervenção em particular, uma vez que a mudança introduzida era, à partida, vantajosa para o colaborador (baseado na perceção recolhida através das entrevistas e da observação no terreno) e por isso talvez mais fácil de alcançar a aceitação à mudança. Nesta situação, a questão principal seria demonstrar aos colaboradores como é que funcionava este programa, o que se pretendia, como usar as ferramentas do mesmo e que vantagens é que estes teriam em participar, tentando dar-lhes ferramentas, competências e também motivação para a participação. A literatura e a experiência desta intervenção parecem confirmar que o sucesso de um processo de intervenção organizacional está associado ao envolvimento dos colaboradores e às suas perceções ao longo do processo (Borges, 2009).

A resistência na mudança organizacional não tem que se verificar apenas da parte dos elementos que são alvo de mudanças (e.g., operários fabris, neste caso), podendo também afetar outros membros. Neste caso, constatou-se igualmente que existia uma certa resistência por parte dos facilitadores do programa, na medida em que, inicialmente e mesmo ao longo do processo de intervenção, existiram situações em que foi difícil

envolvê-los nas tarefas que tinham que realizar relacionadas com o programa, e nas atividades realizadas para a intervenção.

A motivação é um aspeto fundamental na implementação de qualquer mudança. Galpin (2000, p. 126) corrobora esta ideia, afirmando que “pessoas motivadas trabalham mais e gostam do que fazem (...), mostram mais iniciativa na resolução de problemas e na superação dos obstáculos que podem surgir com a mudança.”. Esta foi também uma das grandes dificuldades a gerir neste processo de Intervenção Organizacional, já que a falta de motivação fora apontada no diagnóstico como força restritiva à participação no programa e à mudança. Assumindo-se que o programa de incentivos (já existente), seria a estratégia para contornar o baixo nível de motivação, considera-se que foi mais fácil contornar esta situação e demonstrar aos colaboradores razões para que participassem.

Para uma intervenção ser realizada com sucesso é necessário que o trabalho do agente de mudança e da gestão seja realizado sob alguns cuidados especiais. A figura de consultor é fundamental para todo o processo de mudança, sendo que é igualmente importante as capacidades deste ao longo do processo, para que se consiga alcançar o resultado esperado (Fuqua & Kurpius, 1993). Lewin, Schmisser, Stephens e Weir (2006) verificaram que uma das ações que um agente de mudança deve fazer é a promoção da comunicação e da participação. Galpin (2000) sinaliza um conjunto de armadilhas que se colocam e às quais procuramos estar atentos, de forma a evitá-los. Assim, de forma a evitar que estas armadilhas acontecessem, procurou-se que as informações gerais do programa fossem sempre comunicadas a toda a organização, da mesma forma, e no mesmo momento. Mas, existiram aspetos que não foram divulgados tal como os resultados do diagnóstico e o plano de ação definido, o que se apresenta como uma lacuna. Depois, em relação à delegação de tarefas sobre a comunicação, procurou-se que esta fosse sempre elaborada pela equipa que geria o programa (neste caso a agente de mudança juntamente com a direção de Recursos Humanos e os facilitadores do programa), tentando evitar-se a armadilha referida pelo autor de delegar esta tarefa a outros. Relativamente à terceira armadilha referida pelo autor, considera-se que foi também contornada, na medida em que se manteve ao longo do processo uma explicação clara do mesmo, sempre com feedback aos colaboradores. Outra possível armadilha é um deficiente plano de comunicação, que impede que esta se processe da forma correta e eficaz, sendo que neste aspeto não se procedeu da forma como o autor descreve que é aconselhável. Não foi criado um plano de comunicação mas sim integrada a mesma no plano de ação, através da definição clara dos

papéis de cada interveniente na intervenção e respetivo acompanhamento (a facilitadores e colaboradores). Uma outra armadilha prende-se com a possível existência de uma comunicação insuficiente por parte da gestão, sendo que neste campo a gestão, facilitadores e agente de mudança procuraram manter os colaboradores informados e a par dos desenvolvimentos. Por último, o autor refere-se ao erro de encerrar os canais de comunicação após ter-se colocado em prática as mudanças estudadas e planeadas, sendo que se tentou evitar isto na intervenção, estando os Recursos Humanos sempre abertos a esclarecer questões e apoiar os colaboradores nas mudanças que tinham sido introduzidas.

Tal como já referido anteriormente neste trabalho a agente de mudança assumiu, neste processo de intervenção, a posição de consultora interna e consultora externa. Este facto permitiu-lhe usufruir das vantagens de ambos os tipos de consultoria, tal como também as suas desvantagens. A agente de mudança teve acesso às vantagens associadas à posição de consultor interno aquando do início da intervenção, na medida em que possuía acesso direto e relações estabelecidas com os clientes e conhecia a cultura da organização (Lacey, 1995). Ao mesmo tempo, tinha a desvantagem de ter que trabalhar com as pessoas que conhece e que são seus colegas na empresa, considerando-se em parte também diminuída pelo facto de a agente de mudança se encontrar com um vínculo curto e temporário. A agente de mudança pôde igualmente usufruir de vantagens associadas à posição de consultor externo (pelo referido vínculo temporário), já que este tem, regra geral, mais facilidade em aceder a informação mais sensível, por não fazer parte da organização (idem).

A vivência de implementação no terreno desta intervenção organizacional possibilitou o contacto e experiência em contexto industrial de uma série de conceitos relacionados com a Psicologia Organizacional. Tornou-se possível colocar em prática todas as fases de um processo de intervenção, lidando com vários intervenientes que demonstraram ser diferentes (tal como esperado) e sublinharam a necessidade de adaptar cada intervenção à população e organização em causa. O contacto com as várias subculturas (departamento de Recursos Humanos, colaboradores e gestores) foi muito enriquecedor e ao mesmo tempo bastante desafiante, na medida em que implicou um maior investimento a nível concetual, para lidar corretamente com cada um deles. Este projeto tornou também bastante clara a importância de estar com as pessoas, tanto no que respeita à investigação como também à aplicação de qualquer projeto numa organização. Se o investigador ou consultor não procurar esse contacto direto com os colaboradores e

gestores, será bastante difícil atingir os resultados que o deixarão mais próximo do que é a realidade.

Muitas vezes ao longo deste trabalho foi feita referência à situação instável dos ambientes organizacionais e ao facto de isso ter levado as organizações a tornarem-se mais competitivas e numa procura constante do sucesso, e consequentemente levarem a cabo a implementação de mudanças (Rothwell & Sullivan, 2005). De facto é necessário que estas tenham uma atitude visionária e inovadora e foi isso que levou a que este projeto do CORK.IN surgisse. Por outro lado, a situação instável leva igualmente a uma instabilidade a nível do emprego e da progressão na carreira, o que pode criar um sentimento de medo e uma consequente diminuição do “investimento” que as pessoas fazem nas organizações onde trabalham. Tudo isto pode provocar uma dupla situação, na medida em que, por um lado, a instabilidade pode levar a que os objetivos dos colaboradores sejam mais ambiciosos e aliciantes pelo maior risco existente, mas, por outro, o trabalho temporário e a curto prazo utilizado com maior frequência pelas empresas pode conduzir a um menor investimento dos seus colaboradores/contratados.

## Referências Bibliográficas

- Barbosa, J. (2013). *A satisfação com as recompensas e a motivação da força de vendas em Portugal*. Tese de Mestrado em Gestão Comercial apresentada à Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Barnes, B., & Scott, B. (2012). The influential internal consultant. *Industrial & Commercial Training*, 44(7), 408-415. doi:10.1108/00197851211267992
- Borges, R. (2009). Implementação de Mudança Organizacional e o Papel das Práticas de Recursos Humanos: Um estudo de caso brasileiro. *Brazilian Business Review*, 6(3), 299-311.
- Correia, P. (s.d.). *Mudança organizacional no próximo milénio*. Acedido a 22 de Setembro de 2014, em [http://www.ipv.pt/millennium/arq13\\_2.htm](http://www.ipv.pt/millennium/arq13_2.htm).
- Cummings, T., & Worley, C. (2005). *Organization development and change*, 8<sup>th</sup> ed. Mason: Thompson South-Western.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 5<sup>a</sup> edição, Cap. 23 e 26. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Dantas, J., & Moreira, A. (2011). *O processo de inovação*. Lidel: Lisboa.
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Consultado em 30 de Dezembro de 2013, em <http://www.priberam.pt/dlpo/ideia>.
- Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 76(6), 149-157.
- Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. (Spanish). *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. doi:10.1016/j.estger.2014.04.005
- Fuqua, D., & Kurpius, D. (1993). Conceptual Models in Organizational Consultation. *Journal of Counseling & Development*, 71, 607-618.
- Galpin, T. (2000). *O Lado Humano da Mudança – Um guia prático para a mudança organizacional*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Glew, D., O'Leary-Kelly, A., Griffin, R., & Van Fleet, D. (1995). Participation in Organizations: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis. *Journal Of Management*, 21(3), 395.
- Holand, S., Gaston, K., & Gomes, J. (2000). Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. *International Journal of Management Reviews*, 2, 231-259.
- Lacey, M. (1995). Internal consulting: perspectives on the process of planned change. *Journal Of Organizational Change Management*, 8(3), 75.
- Lewin, L., Schmisser, A., Stephens, K., & Weir, K. (2006). Advice on communicating during organizational change. *Journal of Business Communication*, 43(2) 113-137.
- Lourenço, P. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Markey, R., & Townsend, K. (2013). Contemporary trends in employee involvement and participation. *Journal Of Industrial Relations*, 55(4), 475-487. doi:10.1177/0022185613489389

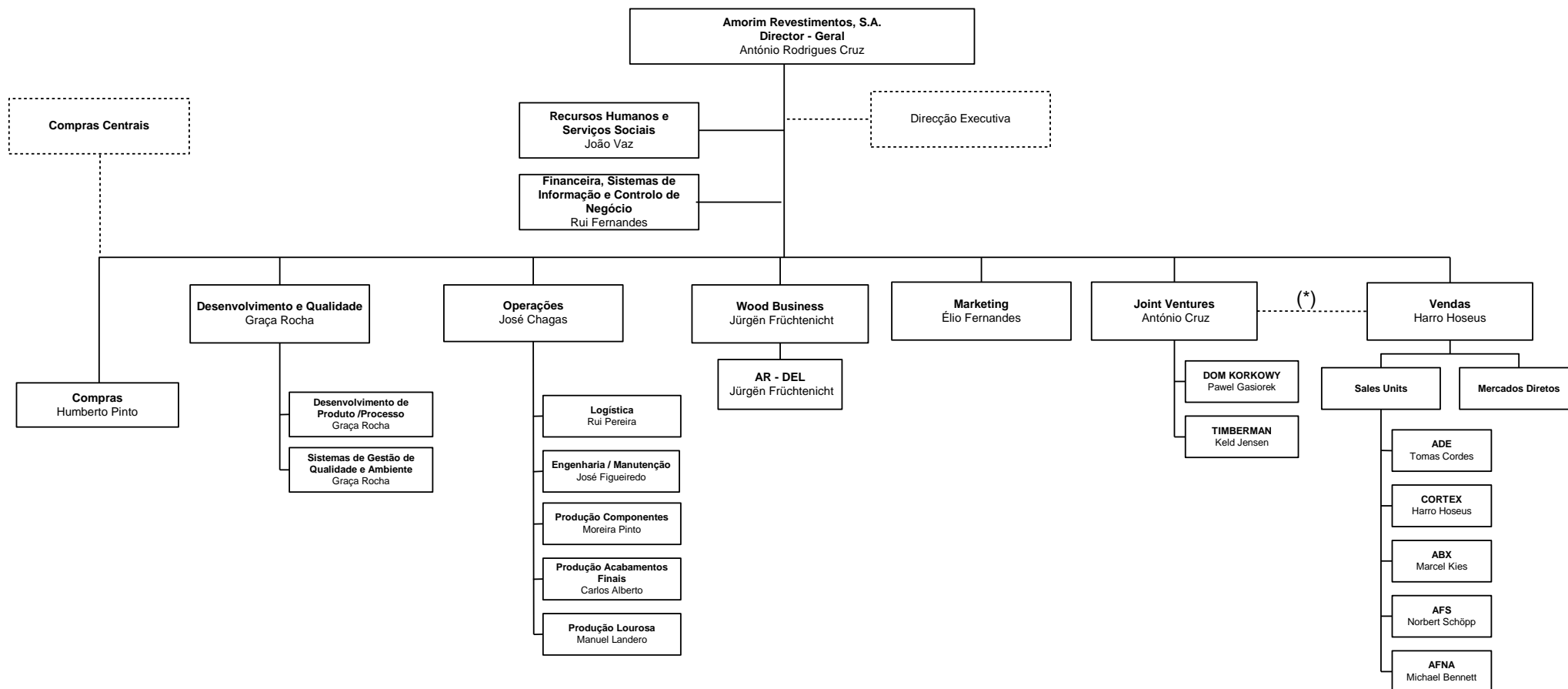
- Marques, A. (2012). *Envolvimento dos colaboradores no processo de melhoria contínua*. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Engenharia da Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- McKay, K., Kuntz, J., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: the role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), 29-40.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work and Stress*, 27(3), 278-297.
- Perazza, F. (2011). *O que é a mudança organizacional?*. Blog Mudança Organizacional. Acedido a 23 de Março de 2014, em <http://mudancaorganizacional.blogspot.pt/2011/03/o-que-e-mudanca-organizacional.html>.
- Pierce, J. & Delbecq, A. (1977). Organization structure individual attitudes and innovation. *The Academy of Management Review*, 2: 27-37.
- Poole, M., & Van de Ven, A. (2004). *Handbook of organizational change and innovation* (Cap.13). New York: Oxford University Press.
- QSR NVivo, versão 10.0; Copyright QSR International, Pty, Ltd.
- Robinson, A. G., & Schroeder, D. M. (2004). *Ideas are free: how the idea revolution is liberating people and transforming organizations*. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers.
- Rothwell, W., & Sullivan, R. (2005). *Predicting organization development: a guide for consultants*, 2<sup>nd</sup> ed.. San Francisco: Pfeiffer.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodologia de pesquisa*, (Cap.9) 3<sup>a</sup> Edição. São Paulo: McGraw-Hill. ISBN 85-8680493-2
- Strauss, G. (2006). Worker Participation—Some Under-Considered Issues. *Industrial Relations*, 45(4), 778-803. doi:10.1111/j.1468-232X.2006.00451.x
- Tavares, M. (2004). *Desenvolvimento organizacional: gerir as organizações em tempo de mudança*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review Psychol*, 50, 361-86.



## **Anexos**

## **Anexo 1. Organigrama da organização**

**Especificação Organograma**  
**ORGANOGRAMA GERAL (PORTUGUÊS)**



(\*) Suporte Comercial

## **Anexo 2.** Plano da sessão de diagnóstico com facilitadores



## Sessão de Diagnóstico com facilitadores

**Duração:** +/- 35 minutos

### **Objetivos:**

1. Identificar áreas de desenvolvimento e/ou a causa de problemas específicos que levaram a uma pouca participação dos colaboradores no programa Cork.in;
2. Ajudar a desenvolver o processo colaborativo necessário à mudança, colaborando no processo de reflexão e na construção de alternativas que vão de encontro aos objetivos do programa.

### **Constituição e Tamanho do grupo:**

Dois facilitadores/chefes de turno por sessão.

### **Material:**

- Um esquema do campo de forças em cartolina (ver anexo);
- Post-its e caneta.

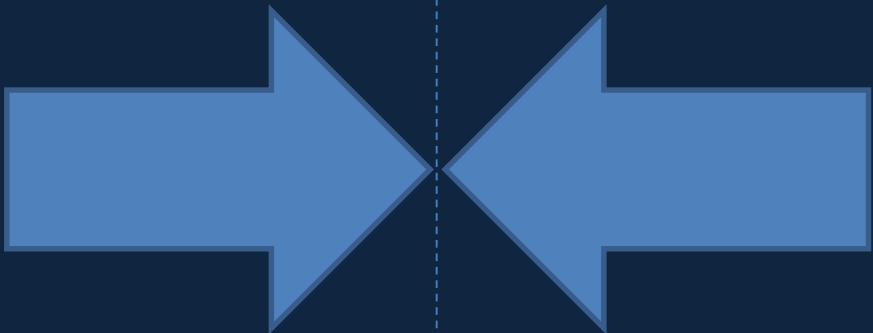
### **Configuração do espaço:**

Sala de formação com uma mesa e três cadeiras.

### **Processo:**

1. A dinamizadora explica como será a atividade, explicitando os seus objetivos e o modo de funcionamento. (5 minutos).
2. Os facilitadores/chefes de turno construirão o campo de forças, apontando as forças que, na sua opinião, facilitaram e dificultaram a implementação do programa (10 minutos).
3. Depois de definido o campo de forças, propõe-se uma pequena discussão dos pontos referidos nele, procurando perceber quais as forças que se encontram “mais fracas” e que podem assim ser mais facilmente modificadas ou eliminadas. Pretende-se por isso que se reflita de que forma se poderá operacionalizar essas modificações no terreno (15 minutos).
- 4- Após esta discussão é feita uma conclusão e são marcados os próximos passos que se darão para o projeto (5 minutos).

Facilitou/Ajudou



Dificultou

**Anexo 3.** Resultados do campo de forças da sessão de diagnóstico com facilitadores

## Resultados do Diagnóstico – Facilitadores

Caraterísticas positivas do desenvolvimento do programa (FI):
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulário;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência do incentivo "prémio";</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem inicial ao programa;</li> </ul>

Problemas identificados (FR):	Possíveis soluções e medidas encontradas:
Aspetos relacionados com o programa:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência ou demora no feedback em relação às ideias apresentadas;</li> </ul>	(1) Ideia sair de Lourosa já com pontos e ser processada com a maior rapidez possível, numa reunião com todos os intervenientes para que não se demore mais no processo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesso de procedimentos a seguir depois de se submeter uma ideia.</li> </ul>	(2) Entregar a cada colaborador um <b>flyer simples</b> em papel sobre o programa, com pequena explicação e o relembrar dos prémios, para que colaboradores possam ler a informação em casa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de interiorização por parte dos colaboradores do que é realmente o programa;</li> </ul>	Não encontrada solução; apenas os facilitadores estarem atentos para quando existirem ideias, incentivarem ao registo e submissão das mesmas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prática de se implementarem ideias sem que os colaboradores as passem para o papel e submetam para o programa;</li> </ul>	(3) Atribuição de uma pequena <b>lembrança</b> ao colaborador que entregasse uma ideia (Sugestão – porta chaves Cork.in)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de incentivos ao simples facto de se apresentar uma ideia (antes de ser analisada);</li> </ul>	
Aspetos relacionados com os colaboradores:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de ideias</li> </ul>	(3) Atribuição de uma pequena <b>lembrança</b> ao colaborador que entregasse uma ideia (Sugestão – porta chaves Cork.in)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de motivação</li> </ul>	(4) Facilitar o programa nesta fase de reinício (quanto aos pontos); e Criação de um TOP de pontuação dos colaboradores, no Communicator
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passividade dos colaboradores (habitados a que a informação lhes chegue, não tendo que a procurar);</li> </ul>	Não encontrada solução: aspeto a ser trabalhado noutras situações e contextos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta pouco frequente dos painéis informativos;</li> </ul>	(5) Tema do Cork.in ser abordado em todas as <b>reuniões Communicator</b> , com estatísticas sempre atualizadas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade dos colaboradores em exprimir-se no papel;</li> </ul>	(6) Ajuda junto dos colaboradores para escrever formulários
Aspetos relacionados com os facilitadores/gestores do programa:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistência dos colaboradores associada ao facto de a ideia passar pelo gestor da Unidade– retraindo-os quanto ao participar;</li> </ul>	Não encontrada solução; será a motivação transmitida pelas outras soluções que poderá eliminar/reduzir esta força.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento dos facilitadores pelos colaboradores;</li> </ul>	Depois de reflexão, facilitadores concordam que não é um obstáculo porque os colaboradores podem entregar formulário aos Chefes Turno.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquecimento/falta de insistência por parte dos responsáveis do programa;</li> </ul>	(5) Tema do Cork.in ser abordado em todas as <b>reuniões Communicator</b> , com estatísticas sempre atualizadas.



**Anexo 4.** Formulário de submissão de ideias do programa CORK.IN



**CORK.IN**

AMORIM INNOVATION PROGRAM

# TENHO UMA IDEIA!

As pessoas e a sua criatividade são a matéria-prima da Inovação. Questione a eficiência dos processos e dos métodos existentes. Idealize novos produtos e serviços e partilhe a sua ideia. **Inovação somos todos nós**, e como tal, o seu contributo é importante.

nome

nº colaborador

unidade de negócios

sector / departamento

título da ideia

descrição da ideia

vantagens alcançadas

recursos / benefícios estimados

**ESTAMOS**  
POR NATUREZA  
**ENVOLVIDOS**

**TEMOS**  
POR NATUREZA  
**CRIATIVIDADE**

**SOMOS**  
POR NATUREZA  
**INOVADORES**

**Anexo 5.** Guião de entrevista do diagnóstico – Envolvidos e Não envolvidos

## **Guião de entrevista do diagnóstico – Envolvidos e Não envolvidos**

### **Início**

Olá, o meu nome é Ana Rita, e como sabe estou a realizar o meu estágio na Amorim Revestimentos. Neste momento estou a recolher informação enquanto dinamizadora do programa Cork.in, uma responsabilidade que me foi atribuída pelos Recursos Humanos, com o objetivo de perceber como é que as pessoas vêm este programa e tentar obter mais participação por parte dos colaboradores. Gostaria que falássemos então um pouco sobre o Cork.in, para conhecer a sua opinião.

Em seguida, vou apresentar alguns tópicos. Podemos começar?

### **Estímulos/pontos a abordar**

1. Fale-me sobre o que pensa sobre o programa *Cork.in*.
2. [Participação no programa]
  - 2.1. Fale-me sobre o que o levou a participar no programa e apresentar ideias.
  - 2.2. Fale-me sobre o que o levou a não participar com ideias no programa.
3. Fale-me sobre o que pensa das formas que existem para submeter uma ideia (o formulário cork.in e a plataforma na internet).
4. A participação dos colaboradores da Unidade de Lourosa não foi tão elevada como se esperaria. Fale-me sobre o que pensa ter contribuído para esta pouca participação.
5. Fale-me sobre o que pensa que poderia mudar para que o programa funcionasse melhor.

### **Final**

Muito obrigada pela sua participação. Há alguma informação que queira acrescentar? Tem alguma dúvida?

Caso pretenda receber ou contribuir com mais informações, contacte-me.

**Anexo 6.** Guião de entrevista do diagnóstico – Gestor da Unidade

## **Guião de entrevista do diagnóstico – Gestor da Unidade Lourosa**

### **Início**

Olá, o meu nome é Ana Rita, e como sabe estou a realizar o meu estágio na Amorim Revestimentos. Neste momento estou a recolher informação enquanto dinamizadora do programa Cork.in, uma responsabilidade que me foi atribuída pelos Recursos Humanos, com o objetivo de perceber como é que as pessoas vêm este programa e tentar obter mais participação por parte dos colaboradores. Gostaria que falássemos então um pouco sobre o Cork.in, para conhecer a sua opinião.

Em seguida, vou apresentar alguns tópicos. Podemos começar?

### **Estímulos/pontos a abordar**

1. Fale-me sobre o que pensa sobre este programa *Cork.in*.
2. Fale-me sobre o que pensa das formas que existem para submeter uma ideia (o formulário cork.in e a plataforma na internet).
3. A participação dos colaboradores da Unidade de Lourosa não foi tão elevada como se esperaria. Fale-me sobre o que pensa ter contribuído para esta pouca participação.
4. Fale-me sobre o que pensa que poderia mudar para se alcançarem os objetivos do programa.

### **Final**

Muito obrigada pela sua participação. Há alguma informação que queira acrescentar?  
Tem alguma dúvida?

Caso pretenda receber ou contribuir com mais informações, contacte-me (dar o email).



## Plano de Ação

Objetivo	Ação	Responsável / Envolvidos	Métrica	Prazo	Meio	Como avaliar
1- Aumentar número de ideias submetidas/mês	1.1 Facilitar o programa em termos de pontos neste reinício	Facilitadores	>5 ideias/mês	Dezembro	Plataforma Cork.in	Verificação do número de ideias recebidas/mês
	1.2 Abordar tema do Cork.in nas reuniões Communicator	Chefes de Turno				
	1.3 Lançamento do TOP de Pontos nos quadros Communicator	ARS, Facilitadores				
2- Aumentar o nível de conhecimento do programa por parte dos colaboradores	2.1 Entregar a cada colaborador um flyer sobre o Cork.in para lembrar o programa, com nova explicação sucinta do mesmo	Facilitadores	Conhecimento do programa pelos colaboradores	Setembro	Entrevistas por conveniência / Questionário	Evidência de conhecimentos por parte dos colaboradores sobre: o que é?, qual o objetivo geral?, como dar uma ideia?, que tipo de ideias dar?...
	2.2 Criação de um quadro exclusivamente do Cork.in	RH, Facilitadores				
3- Melhorar imagem do programa e a sua percepção de utilidade	3.1 Facilitar a atribuição de pontos neste reinício	Facilitadores	Reconhecimento de utilidade do programa	Setembro	Sessões de avaliação e Entrevistas	Evidência destes aspetos no discurso das pessoas (se se centram mais em aspetos positivos do que em negativos ou vice versa)
4- Aumentar rapidez no fluxo do processo	4.1 Diminuir nível de burocracia do processo (ao nível do tempo de resposta e encaminhamento de ideias e etapas que este processo contém)	Facilitadores, RH	< 1 mês	Setembro	Medição do tempo decorrido entre a entrega de uma ideia e a decisão	Período médio de tempo do ciclo (recepção da ideia – encaminhamento – avaliação – decisão – feedback)
5- Aumentar o nível de conhecimento do formulário CORK.IN e de como preenchê-lo	5.1 Colaboração ativa, junto dos colaboradores, para ajuda no preenchimento dos formulários de submissão de ideia Cork.in	Facilitadores, RH	Conhecimento do formulário pelos 110 colaboradores	Setembro	Entrevistas e sessões de avaliação	Observação acidental no terreno e questões colocadas aos colaboradores
6- Aumentar a participação em desafios lançados	6.1 Abordar tema do Cork.in nas reuniões Communicator	Chefes de Turno	>10 participações	Julho	Registo do número de ideias recebidas	Nível de participações
7- Atualizar semanalmente os quadros Communicator com a informação do CORK.IN	7.1 Lançamento semanal do Top de Pontos no quadro Communicator	ARS, Facilitadores	5 painéis atualizados semanalmente	Setembro	Validação no terreno	Verificação da atualização
8- Aumentar a autonomia dos facilitadores quanto ao seu papel	8.1 Abordar tema do Cork.in nas reuniões Communicator	Chefes de Turno	5 facilitadores autónomos	Setembro	Questionários / Validação no terreno e nas sessões de avaliação	Evidência do trabalho realizado pelo facilitador (autonomia no sentido de serem capazes de encaminhar as ideias e dar resposta sem a colaboração dos RH)



**Anexo 8.** *Flyer* explicativo do programa CORK.IN

## Prémios

1 Pt = 1 euro de compras na Worten.pt

**13 Pts** – Pen Disk 16GB Kingston DT 100 G2

**15 Pts** – Pino Gift Cortiça

**24 Pts** – Voucher Happy Choice Radical

**26 Pts** – Torno Gift Cortiça

**30 Pts** – Rufo Gif Cortiça

**38 Pts** – Furo Gift Cortiça

**39 Pts** – Leitor DVD Toshiba SD 3010 KE

**44 Pts** – Leitor MP4 Sweex Vici MP510 4GB BLA

**49 Pts** – Máquina de Pão Becken

**50 Pts** – 50€ em compras lojas Sonae

**69 Pts** – Telemóvel Nokia 112 Dual Slim Preto

**70 Pts** – Senta Gift Cortiça

**74 Pts** – Voucher Happy Choice Estadias Rurais 2

Noites

**79 Pts** – Máquina de Café Krups XN2003

**79 Pts** – Máquina Fotográfica Compacta Canon PS

2300 A PRE Bolsa + 4GB

**109 Pts** – Sistema Navegação GPS Mappy 501 ND

5' Light Europa

**109 Pts** – Máquina Fotográfica Compacta Sony

W630 16 MP 5X Sweep Panor 360 PR

**119 Pts** – Micro Ondas C/Grill Fagor MO 25 DGM

**189 Pts** – Aspirador S/Saco Rowenta RO668201

**260 Pts** – Máquina Lavar Roupa Wash Up WMM

710 WH A+

**269 Pts** – Smartphone Touch Samsung Galaxy S

Duos Branco

**269 Pts** – Home Cinema HT-E355/ZF Samsung

**295 Pts** – TV LED 32

**299 Pts** – Combinado Becken Eco 260 A+

**299 Pts** – Máquina Lavar Loiça Becken Adriatic

**480 Pts** – TV LED 40

**499 Pts** – Portátil 11.6" ASUS X202E-CT205H

**599 Pts** – Portátil 15.6" Samsung 300ESC-S08P

**1280 Pts** – TV 3D LED 46

**Do que está à espera para dar o seu  
contributo e ganhar prémios com isso?!**

**Precisa de ajuda? Dirija-se a um dos facilitadores...**

Manuel Landero

Daniel Santos

José Domingos

João Ribas

Albano Machado



**AMORIM**

Excellence in flooring



**CORK.IN**

**ESTAMOS**  
POR NATUREZA  
**ENVOLVIDOS**

**TEMOS**  
POR NATUREZA  
**CRIATIVIDADE**

**SOMOS**  
POR NATUREZA  
**INOVADORES**

## O QUE SÃO IDEIAS CORK.IN?

São propostas de novidades ou mudanças que trazem benefícios à Empresa.

## QUEM PODE APRESENTAR IDEIAS?

Todos os colaboradores de empresas do Grupo CORTICEIRA AMORIM.

## SOBRE QUE ASSUNTO?

Exemplos de temas:

- Eliminação ou redução de desperdícios (de materiais, de tempo ou de energia);
- Redução de tempos de produção;
- Segurança de pessoas e instalações;
- Qualidade ambiental;
- Condições de trabalho;
- Novos produtos;
- Novos mercados.

## TENHO UMA IDEIA. COMO PROCEDER?

- Deverá descrever na ficha de ideias um título que resuma a sua resposta.
- No campo "Descrição da ideia" deverá escrever a proposta da forma mais precisa e completa possível, para facilitar a posterior apreciação e avaliação da sua ideia.
- Indique as vantagens que se poderiam

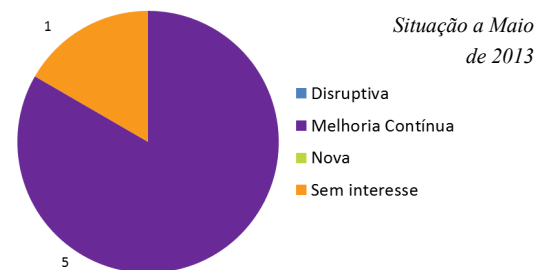
alcançar com a implementação da sua ideia e, sempre que possível, apresente uma estimativa dos ganhos previstos e/ou recursos necessários.

- Poderá ainda solicitar ajuda a qualquer Facilitador CORK.IN para qualquer informação adicional.

As ideias darão origem a **pontos** que podem ser trocados por prémios.

Tipo de Ideia	Pontos
Melhoria Contínua	+ 5 Pontos
Melhoria Contínua Implementada	+ 25 Pontos (acumula 30 pontos)
Disruptiva	+ 20 Pontos
Disruptiva Implementada	+110 Pontos (acumula 130 pontos)

## TOP Ideais—Lourosa



## TOP N° Ideias

- 1º Júlio Andrade - 4 ideias
- 2º Carlos Pires e João Longo - 1 ideia cada

## Tipos de Inovação

### •Inovação do produto :

introdução no mercado de novos ou significativamente melhorados, produtos ou serviços;

### •Inovação do processo:

implementação de novos ou significativamente melhorados, processos de produção ou logística de bens ou serviços;

### •Inovação organizacional:

implementação de novos métodos organizacionais na prática do negócio, organização do trabalho e/ou relações externas;

### •Inovação de marketing:

implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção.

**Inovação somos todos nós... e o seu contributo é importante!**

**Anexo 9.** Guião de entrevista da avaliação – Envolvidos e Não envolvidos

## **Guião de entrevista da avaliação – Envolvidos e Não envolvidos**

### **Início**

Olá Sr(a). (nome do entrevistado). No seguimento da responsabilidade que me foi atribuída de dinamizar o programa CORK.IN, numa fase inicial recolhi a opinião dos colaboradores quanto ao programa, e, agora, depois de termos aplicado algumas melhorias no terreno, gostaria de perceber como os mesmos consideram que foi a evolução do programa. Gostaria que falássemos então um pouco sobre o Cork.in, para conhecer a sua opinião.

Em seguida, vou apresentar alguns tópicos. Podemos começar?

### **Estímulos/pontos a abordar**

1. Fale-me sobre o programa *Cork.in*.
  - O que é o programa
  - Qual o objetivo geral do programa
  - Como se pode dar uma ideia
  - Que tipo de ideias podem ser dadas
2. Tem participado no processo, com a apresentação de alguma ideia?
  - 2.1. (Envolvidos – Envolvidos) → Fale-me sobre o que o levou a participar novamente no programa e apresentar ideias.

(Envolvidos – Não envolvidos) → Fale-me sobre o que o levou a não participar no programa, nesta “segunda fase”.

(Não envolvidos – Envolvidos) → Fale-me sobre o que o levou a participar apenas nesta segunda fase do programa e apresentar ideias.

(Não envolvidos – Não envolvidos) → Fale-me sobre o que o levou a não participar no programa e apresentar ideias
3. A participação dos colaboradores da Unidade de Lourosa, no programa, teve um aumento ao longo destes últimos meses, com um crescente número de ideias dadas. Fale-me sobre o que pensa ter contribuído para este aumento de participação.
4. Fale-me sobre o contributo dos facilitadores (intermediários) neste processo.
5. Fale-me sobre o que pensa que é importante fazer para que o programa tenha sucesso.

### **Final**

Muito obrigada pela sua participação. Há alguma informação que queira acrescentar? Tem alguma dúvida?

Caso pretenda receber ou contribuir com mais informações, contacte-me.

**Anexo 10.** Guião de entrevista da avaliação – Gestor da Unidade

## **Guião de entrevista da avaliação – Gestor da Unidade Lourosa**

### **Início**

Olá, o meu nome é Ana Rita, e como sabe realizei o meu estágio nos Recursos Humanos da Amorim Revestimentos, onde me foi atribuída a responsabilidade de dinamizar o programa CORK.IN. Numa fase inicial, recolhi a opinião dos colaboradores quanto ao programa, e, agora, depois de termos aplicado algumas melhorias no terreno, gostaria de perceber como os mesmos consideram que foi a evolução do programa. Gostaria que falássemos então um pouco sobre o Cork.in, para conhecer a sua opinião.

Em seguida, vou apresentar alguns tópicos. Podemos começar?

### **Estímulos/pontos a abordar**

1. A participação dos colaboradores da Unidade de Lourosa, no programa, teve um aumento substancial ao longo destes últimos meses, com um crescente número de ideias dadas. Fale-me sobre o que pensa ter contribuído para este aumento de participação.
2. Fale-me sobre o contributo dos facilitadores neste processo.
3. Fale-me sobre o que pensa que é importante fazer para que o programa tenha sucesso.

### **Final**

Muito obrigada pela sua participação. Há alguma informação que queira acrescentar?  
Tem alguma dúvida?

Caso pretenda receber ou contribuir com mais informações, contacte-me.

## **Anexo 11.** Questionário de avaliação



## QUESTIONÁRIO CORK.IN

O projeto CORK.IN é um programa de gestão de ideias, orientado para a inovação e criação de valor, tendo-se recentemente aplicado algumas melhorias no sentido de melhorar o funcionamento deste programa. Com o intuito de perceber a opinião dos nossos colaboradores acerca deste projeto, pedimos-lhe que responda a este breve questionário. O questionário é anónimo, por isso não escreva o seu nome em nenhum local do mesmo. Agradecemos desde já a sua colaboração, para juntos promovermos a qualidade da nossa organização.

Pedimos-lhe que **assinale** com um “X” a opção que melhor corresponda à sua opinião em cada um dos pontos que se seguem. Não se esqueça também de apontar, no fim, **comentários/sugestões** que considera serem importantes.

	Sim	Não
Apercebeu-se da introdução de algumas mudanças no funcionamento do programa CORK.IN?		

Desde a intervenção realizada e introdução de mudanças no programa CORK.IN...	Piorou muito	Piorou	Nem piorou nem melhorou	Melhorou	Melhorou muito
O seu conhecimento quanto ao funcionamento do programa					
A sua motivação em participar no programa					
A sua frequência de consulta dos indicadores do CORK.IN (ex: Top de Pontos, Resultados dos desafios lançados), nos painéis Communicator					
O seu conhecimento do preenchimento do formulário CORK.IN					
O seu conhecimento de quem são os facilitadores do programa (pessoas que recebem as ideias dos colaboradores e lhes dão seguimento)					
O apoio e a resposta dados pelos facilitadores aos colaboradores nas várias fases					
O apoio do departamento de Recursos Humanos em todo o processo					
<b>A sua opinião global do programa CORK.IN</b>					

Comentários/Sugestões:

---



---

Muito obrigado pela sua colaboração!

## **Anexo 12.** Plano de ação específico para a avaliação

## Plano de Ação - Fase Avaliação

Objetivo	Métrica	Prazo	Meio	Como avaliar
1- Aumentar número de ideias submetidas/mês	>5 ideias/mês	Dezembro	Plataforma Cork.in	Verificação do número de ideias recebidas/mês
2- Aumentar o nível de conhecimento do programa por parte dos colaboradores	Conhecimento do programa pelos colaboradores	Setembro	Entrevistas por conveniência / Questionário	Evidência de conhecimentos por parte dos colaboradores sobre: o que é?, qual o objetivo geral?, como dar uma ideia?, que tipo de ideias dar?...) Verificação dos questionários
3- Melhorar imagem do programa e a sua percepção de utilidade	Reconhecimento de utilidade do programa	Setembro	Sessões de avaliação e Entrevistas	Evidência destes aspetos no discurso das pessoas (se se centram mais em aspetos positivos do que em negativos ou vice versa)
4- Aumentar rapidez no fluxo do processo	< 1 mês	Setembro	Medição do tempo decorrido entre a entrega de uma ideia e a decisão	Período médio de tempo do ciclo (receção da ideia – encaminhamento – avaliação – decisão – feedback)
5- Aumentar o nível de conhecimento do formulário CORK.IN e de como preenchê-lo	Conhecimento do formulário pelos 110 colaboradores	Setembro	Entrevistas e sessões de avaliação	Observação acidental no terreno e questões colocadas aos colaboradores
6- Aumentar a participação em desafios lançados	>10 participações	Julho	Registo do número de ideias recebidas	Nível de participações
7- Atualizar semanalmente os quadros Communicator com a informação do CORK.IN	5 painéis atualizados semanalmente	Setembro	Validação no terreno	Verificação da atualização
8- Aumentar a autonomia dos facilitadores quanto ao seu papel	5 facilitadores autónomos	Setembro	Questionário / Validação no terreno e nas sessões de avaliação	Evidência do trabalho realizado pelo facilitador (autonomia no sentido de serem capazes de encaminhar as ideias e dar resposta sem a colaboração dos RH) Verificação dos questionários

**Anexo 13.** Resultados da sessão de avaliação com os facilitadores

## Resultados da Avaliação – Facilitadores

Caraterísticas positivas do desenvolvimento do programa (FI):	
Aspetos relacionados com o programa:	Observações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulário;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência do incentivo "prémio";</li> </ul>	Consideram que é uma caraterística positiva e que facilita o bom funcionamento do programa, mas referem que os prémios poderiam ser melhorados e os facilitadores também deveriam ser recompensados, com pontos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem inicial ao programa;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encurtamento do processo e mudança das pessoas que lhe possam dar um encaminhamento inicial;</li> </ul>	
Aspetos relacionados com os colaboradores:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento do programa por todos os colaboradores (pelas ações no terreno e reuniões Communicator);</li> </ul>	Consideram que pode ser demonstrado algum desconhecimento por parte de algum colaborador, quanto ao programa, já que existem colaboradores que mantêm constantemente uma atitude do "contra" e fazem questão de não colaborar nem entender as ações que são levadas a cabo pela empresa. Sugerem que se inclua no Manual de Acolhimento da organização um capítulo sobre o CORK.IN onde fique explícito em que consiste o programa e como funciona.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta dos painéis existentes para dar informação;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideias passaram a ser colocadas no Cork.in antes de se colocarem em prática;</li> </ul>	
Aspetos relacionados com os facilitadores/gestores do programa:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição da resistência das pessoas pela ideia passar pelo responsável da unidade</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema do Cork.in falado mais frequentemente pelos facilitadores aos colaboradores, nas reuniões Communicator</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos facilitadores</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores são conhecidos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback atempado aos colaboradores quanto às ideias dadas.</li> </ul>	Consideram que é uma caraterística positiva e facilita o bom funcionamento do programa, mas referem que a informação necessária para dar o feedback ao colaborador por vezes fica condicionada e restrita pela falta de informação das outras áreas.

Problemas identificados (FR):	Soluções e medidas encontradas:
Aspetos relacionados com o programa:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de incentivos pelo simples facto de dar uma ideia (antes de ser vista)</li> </ul>	Consideram que não é um ponto chave para o bom funcionamento do programa, podendo ser implementado numa fase posterior.
Aspetos relacionados com os colaboradores:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade dos colaboradores em exprimir-se no papel</li> <li>Passividade dos colaboradores ( habituados que a informação lhes chegue sem terem que a procurar)</li> <li>Falta de motivação</li> <li>Falta de ideias</li> </ul>	Continuar a apoiar os colaboradores, no terreno, na redação das ideias que têm.
	Identificar os colaboradores que normalmente apresentam esta atitude e acompanhá-los mais afincadamente.
	Incentivar outros colaboradores (que não os que costumam dar ideias), para colocarem as suas, nas reuniões Communicator e através da colocação constante de informação do programa CORK.IN nos respetivos quadros.
	Sugerem a presença de colaboradores de outras áreas (Ex: Recursos Humanos) nas reuniões Communicator, porque normalmente o facto de ser uma pessoa diferente, faz com que os colaboradores fiquem mais atentos e motivados.
	Consideram que esta dificuldade com o tempo aumenta, e que não é possível contornar.
Aspetos relacionados com os facilitadores/gestores do programa:	
Não apontado nenhum aspeto.	